جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

العلاقة بين " التمكين الإداري " وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن

إعداد الطالب:

إحسين أحمد الطراونة

إشراف الأستاذ الدكتور :

أحمد بطــاح

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية

جامعة مؤتة, 2006م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب احسين أحمد الطراونه الموسومة بـــ:

العلاقة بين "التمكين الإداري' وفاعلية عملية إتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. أحمد عبد الجليل بطاح		2006/8/7	مشرفاً ورئيسا
د. عدنان بدري الإبراهيم		2006/8/7	عضواً
أ.د. اخليف يوسف الطراونة		2006/8/7	عضواً
د. عبدالفتاح صالح خليفات		2006/8/7	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الأسم : إحسين أحمد الطراونه

رقم الهاتف : 2340275 / 0777246255

العنوان : الكرك : مديرية التربية والتعليم

البريد الالكتروني : husein_haseen@yahoo.com

إهـداء

إلى الذين أبعدهم الموت فقربهم من القلب اكثر ، والـدي وشـقيقي والـدكتور يوسف الطراونة ، لهم الرحمة واسكنهم فسيح جناته.

إلى والدتي الغالية ، منبع العطف والحنان ، أطـال الله فـي عمرهـا ومتّعهـا بالصحة.

إلى زوجتي (خلود) وبناتي (رضاب ، و لُجين ، و روض) الذين تحملـوا معي رحلة الدراسة وحرموا مني أوقاتاً طويلة ، لهم مني كل المحبـة والاحتـرام والتقدير.

إلى أشقائي وشقيقاتي الذين هم ذخري وسندي في الحياة .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع .

إحسين أحمد الطراونة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، أحمده كما ينبغي لجلال وجهـه وعظـيم سـلطانه ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد .

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى عطوفة الأستاذ الدكتور أحمد بطاح أمين عام وزارة التربية والتعليم للشؤون الإدارية والمالية الذي أشرف على هذه الرسـالة وتحمل عناء التدقيق والمراجعة ، وحرص على قراءتها مراراً وتكراراً ، ومناقـشة جميع ما ورد فيها ، وأسهم بتوجيهاته السديدة في إخراجها إلى حيز الوجود .

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل ، معاهدهم أن تكون ملاحظاتهم قيد اهتمامي وعنياتي لما لها من أثر في ثراء هذه الدراسة

والشكر كذلك إلى هيئة التدريس في قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة، لما بذلوه من جهود مضنية لإكسابي المهارات اللازمة التي أوصلتني إلى هذا المستوى المتواضع ، لهم مني كل الاحترام والتقدير .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة مؤتة الموقّرة رئيساً وأساتذة وإداريين وأخص جميع العاملين في كلية العلوم التربوية الذين لم يألوا جهداً في مساعدتي طيلة مدة الدراسة .

والشكر موصول أيضاً لجميع الأصدقاء الذين أعانوني في اجتياز مرحلة صعبة من الزمن الطويل الذي استغرقه إعداد هذه الرسالة ، وأعتذر لكل من لم يذكر اسمه رغم مساهمته .

والله ولي التوفيق،،،

إحسين أحمد الطراونة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء..
ب	شكر وتقدير..
ج	فهرس المحتويات ....
هـ	قائمة الجداول..
ز	قائمة الأشكال ....
ح	الملخص باللغة العربية...
ط	الملخص باللغة الإنجليزية ....
	الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها.....................................
1	1.1 المقدمـــــــــــة..
4	1.2 مشكلة الدراسة..
5	1.3 أسئلة الدراسة ....
6	1.4 أهمية الدراسة ....
6	1.5 أهداف الدراسة ....
7	1.6 تعريف المصطلحات ....
8	1.7 حدود الدراسة ....
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة ....
9	2.1 الإطار النظري ....
51	2.2 الدراسات السابقة ....

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث : المنهجية والتصميم....................................	
1.3 مجتمع الدراسة..	71
2.3 عينة الدراسة	72
3.3 أداة الدراسة	73
4.3 صدق الأداة	74
5.3 ثبات الأداة	74
6.3 متغيرات الدراسة	75
7.3 المعالجة الإحصائية	76
الفصل الرابع : عرض النتائج	
1.4 الإجابة على أسئلة الدارسة	77
الفصل الخامس: الخاتمة والمناقشة والتوصيات	
1.5 الخاتمة	101
2.5 المناقشة	102
3.5 التوصيات	109
المراجع	111
الملاحق	125

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس والمديرية.	71
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الادارية.	72
3	قيمة معامل الثبات للاتساق للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة.	75
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية التمكين الاداري.	77
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين " تفويض السلطة".	78
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين "التحفيز الذاتي".	79
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" العمل الجماعي".	80
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"تطوير الشخصية".	81
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"التقليد والمحاكاه".	82
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"السلوك الابداعي".	83
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينةعن المتغيرات الفرعية لمستوى فاعلية اتخاذ القرارات.	84
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"تحديد المشكله".	85
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"تطوير البدائل".	86
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"تقييم البدائل".	87
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية".	88

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"القابة والمتابعة".	89
17	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الاداري على فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن.	90
18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التمكين الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارت لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن.	92
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بفاعلية عملية اتخاذ القرارات من أبغاد التمكين الإداري.	94
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل، والخبرة).	94
21	نتائج تحليل التباين للفروقات بين (الجنس، و المؤهل ، والخبرة)في تصورات المبحوثين للتمكن الإداري.	95
22	نتائج اختبارات شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتمكن الإداري حسب متغير المؤهل العلمي.	96
23	نتائج اختبارات شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتمكن الإداري حسب متغير الخبره.	97
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات(الجنس، والخبرة، والمؤهل).	97
25	نتائج تحليل التباين للفروقات بين (الحنس ، والمؤهل، والخبرة) في تصورات المبحوثين لفاعلية عملية اتخاذ القرارات.	98
26	نتائج اختبارات شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية عملية اتخاذ القرارات حسب متغير المؤهل العلمي.	99
27	نتائج اختبارات شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية عملية اتخاذ القرارات حسب متغير الخبرة.	100

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	تسلسل التمكين	22
2	مستويات التمكين	23
3	مراحل عملية اتخاذ القرارات	42
4	اسباب فشل القرارات الجماعية المعتمدة بواسطة اسلوب المشاركة	50

الملخص

العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية إقليم جنوب الأردن

(2005-2006)

إحسين الطراونه

جامعة مؤتة، 2006

هدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بـين التمكـين الإداري وبـين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكوميـة فـي إقلـيم جنـوب الاردن. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تـم توزيـع(343) استبانة، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل (286) استبانه، وقد توصلت الدراسة إلـى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:-

1- أشارت النتائج إلى أن تصورات المديرين لأبعاد متغيـر التمكـين الإداري كان متوسطاً، وإن تصورات المديرين لأبعاد متغير فاعليـة عمليـة اتخـاذ القرار كان متوسطاً.

3- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن.

4- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري.

5- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وتشجيع المديرين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤدونه فـي نجاح العمل التربوي، من خلال تعزيز أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، لما لـه من أثر إيجابي في أدوار الرؤوساء والمرووؤسين على حد سواء لدعم أجواء الثقـة والتعاون المتبادل وحفز القدرات الإبداعية لدى المدراء.

Abstract

The relationship between the Administrative empowerment and the efficacy of decisions taking process for Governmental school principals in the southern region in Jordan.

Hussein. A. Tarawneh

Mu'tah. university 2006

this study aimed at recognizing the nature of relationship between the administrative empowerment and the efficacy of decisions taking procces for governmental schools principals in the southern region in Jordan .

(343) Questionnaires were distributed and among which of them (286) questionnaires were available for analysis.

The study concluded the following eminent results;

1. Results indicated that principals imagination (speculations) for administrative empowerment dimension were medium (moderate) Results indicated that principals imaginations (speculations) for dimensions variable of decision making process efficacy were medium (moderate).
2. Results indicated appositive relationship between administrative empowerment and efficacy of decision making process for governmental schools principals in the southern region in jordan (district)
3. Results indicated differences in sex, Qualifications, Experience, stoical , Significance concerning principals, imaginations of administrative empowerment variable level.
4. Results indicated differences of stoical significance concerning :Sex ,Principals, Imaginations to efficacy level of decision making process .

This study recommended diagnosing the administrative hindrances (imperilments)which may impede empowerment culture and encourage principals to accept (Take to) empowerment idea ,the importance of the role performed in making educational action Successful through enhancing decision making participating methods for its positive impaction principals and professional a like to support the atmospheres of co operation , faith swap , and finally innovative (creative) abilities (stamina's)

الفصل الاول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 المقدمة:

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضـافيا كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، مـن خـلال تخطـيط الأهـداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك مـن خـلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هـذا بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها و تفـويض الـصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشتركوا معه في المسؤولية والقيـام بأعبـاء المدرسـة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف .

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العـاملين، ويلهـب فـيهم المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

وللإدارة المدرسية أهمية وأثر بارزان في إنتاجية العملية التربوية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، إشـرافاً وتوجيهـاً وتقويمـاً، والإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فهـي علـى تمـاس مباشر مع العملية التربوية. فالمدير هو الرأس الإداري والتربوي فـي آن واحـد . وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمشرف في مدرسته.(البرادعي .1988: 5)

لقد كان المدير وما زال مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار.. وضمن إطار هـذه الأدوار المتعددة عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحـسين البـرامج التعليميـة للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجيـة ومشاطرتها مع المعلمين، كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقـوا تدريباً في تلك الممارسات، وعمل على الاطلاع على آخر الممارسـات الإشـرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة.

لقد كان دور المدير دائماً مركّباً، وقد وضع سيرجوفاني(sergiovanni) المـشار الية في مكابي(MacCabe, 1999) تسع مهام للمدير هي :

1. تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً .
2. المحافظة على الانسجام :بناء فهم متبادل.
3. تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة
4. التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
5. الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم...الخ.
6. الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
7. التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام هيئة التدريس والموظفين لتحقيق أهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
8. النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
9. الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

ويأتي التمكين الإداري Empowerment ليكون موضع الاهتمام والنقـاش الواسع من مختلف الباحثين وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتـزاز لـدى قـوة العمل، ويعتبر الأساس السليم الذي يمكن المدير من ممارسة السلطة الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته،و ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليهـا إسـتراتيجية المدرسـة لمواجهة التحديات والتطورات،و ليفرض أنماطاً وسلوكيات تتناسـب مـع طبيعـة الوظيفة الإدارية، ودرجة تعقيدها، واستقلاليتها علـى اعتبـارأن شـاغل الوظيفـة الإدارية يمارس اتخاذ القرارات التي تتناسب مع طبيعة العمل، والدور الذي يلعبـه الموظف والسلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله.

ويرى اتوري (Ettorre, 1997:4) بأن التمكين الإداري يكمن في منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمـل مـع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقـط تفـويض العـاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

ويرى روبنز(Robbins, 1993، p682) أن التمكين الإداري هو الطريقة التي

من شأنها زيادة دافعيه العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين .

أما بوترفيلد(Potterfield, 1999: 2) فيرى أن التمكين يعزز قدرات العـاملين بحيث يوفر لهم ملكه الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بإعمالهم.

إن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم من الاسـتجابة بـصورة مباشرة لطلبات الطلاب والمعلمين ومشاكلهم واحتياجاتهم.

ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغييراً جـذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنـسبة لـدور المرؤوسـين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة فـي اتخـاذ القـرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التـي تميـز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. (علي، 1997)

وقد اكتسب موضوع التمكين الإداري انتشاراً واسعاً في أواخـر الثمانينيـات، ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظريـة والتطبيقية، لكونه مبادرة مؤسسية شائعة في القـرن الحـادي والعـشرين، وهـو إستراتيجية إدارية لها حقوقها الخاصة وكيانها، والتـي تـستخدم مـع المبـادرات والاستراتيجيات مثل، إدارة الجـودة الـشاملة، والتـدريب، والتفـويض، وتحمـل المسؤولية، واتخاذ القرارات، ومن خلال هذا التصور تستطيع الإدارة التربوية مـن مواجهة التحديات، واقتناص الفرص، والاستمرار في التحسين المستمر مـن أجـل تحقيق الكفاءة، والفعالية الكلية للمؤسسة التربوية، دون الرجوع إلى أعلى. ومن هنا تتضح أهمية العلاقة ما بين التمكين الإداري من جهـة ومـا بـين فاعليـة اتخـاذ القرارات، مما ينعكس بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة، بأبعاد التمكـين المتمثلـة بتفويض السلطة واتخاذ القرارات، والمشاركة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجمـاعي،

وتنمية السلوك الإبداعي.

ويعتبر موضوع التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين خاصة في مجال الإدارة التربوية ، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة التمكين الإداري من حيث : مفهومة ومستواه، ومعوقاته، بفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية .

1. 2 مشكلة الدراسة:

كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع "خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية" الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام 2000 م، الذي سعى للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات والممارسات الناجحة في الإدارة التربوية، وبخاصة تلك التي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية، وبإحداث التغيير والتطوير المؤسسي في الإدارة التربوية والمدرسية، وتحليلها لتعرف إيجابياتها ونقاط القوة فيها للإفادة منها في تطوير الإدارة التربوية في البلاد العربية، وتعرف نقاط الضعف لتلافيها عند التطبيق والحد منها، وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية وسماتها،ومن ابرز التوصيات في مجال التقنيات الإدارية المتطورة، تنظيم برامج تدريبية، وبخاصة في مجال التقنيات التربوية، ومن أبرزها (التمكين الإداري،و تنمية الذكاء الانفعالي، والإدارة باستخدام البرمجة الذهنية اللغوية) .(عماد الدين،2001) .

وفي ضوء توصيات المؤتمر التربوي الثاني للتطوير التربوي في الأردن عام 1999 م ،تم التركيز على تعميق المؤسسية في السلوك الإداري العام، والعمل على رفع كفاءة الجهاز الإداري في المركز والميدان وتأكيد مبادئ التخطيط الشمولي والتطويري والتنفيذي وفقاً للأولويات،(صالح،2001) .

ويعد التمكين الإداري أحد الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر التسعينيات في الإدارة العربية والأردنية خاصة، إذ إن إدراك أهمية العلاقة بين التمكين وفاعلية عملية اتخاذ القرارات مازال محدوداً، وهذا جعل الإدارات بشكل عام والإدارات التربوية بشكل خاص ليس لديها الاستعداد لتمكين

أعضائها من القيام باتخاذ القرارات، والسعي لتحقيق التقدم والتطور للمؤسسة التربوية، خاصة وان التمكين يتطلب أفراداً ذوي مهارات عقلية وإبداعية واجتماعية بالإضافة إلى المهارات الفنية . مما جعل هذه الإدارات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه مما أثر سلباً على فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس، وحتى يتحقق ذلك لا بد تطوير ثقافة تنظيمية تتميز بالتجريب والجراءة في اتخاذ القرارات، والسعس نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته(الخرابشة وآخرون ، 2004: 34)، الأمر الذي أدى إلى إدراك أهمية تمكين المديرين وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات، نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس من اجل تحقيق الأهداف التربوية، والارتفاع بمستوى التعليم لتقديم كل ما بوسعه من جهد وإبداع لإنجاز الهدف المنشود. ماد سون و هيب (Madsen & Hipp, 1999)،

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ؟

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟

2- ما مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات بأبعاده(تحديد المشكلة، و تقييم البدائل، وتطوير البدائل،، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي،

وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وفاعلية عمليـة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة($\alpha \geq 0.05$) للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) لفاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمـي، والخبرة)؟

1. 4 أهمية الدراسة

شهدت الأعوام العشرون الماضية تداولاً وتطبيقاً للعديد من الأفكار والمبـادئ الإدارية المعاصرة والتي شملت مختلف جوانب الحياة التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة. لذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تتطرق لبحـث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصا للمنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهتمة بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل. ومما يزيد من أهميـة الدراسـة كونهـا الدراسة الأولى بحدود علم الباحث والتي تسعى لدراسة العلاقة بين التمكين الإداري و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية فـي إقلـيم جنـوب الاردن،والتي سوف تعتبر حجر الزاوية لدراسات لاحقه ،وعملها سوف يغطي جزءاً من الثغرة الموجودة في أدبيات الإدارة التربوية .

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري ويحفز المختصين والباحثين على مزيد من الدراسة.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية فـي إقليم جنوب الاردن.
3. التعرف على مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المـدارس الحكومية في جنوب الاردن.

4. التعرف على معوقات تطبيق التمكين الإداري في المدارس الحكومية فـي إقليم جنوب الاردن.
5. التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخـاذ القرارات والمتغيرات الديمغرافية لدى مديري المـدارس الحكوميـة فـي جنوب الاردن
6. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضـيح مفهـوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسـة إداريـة فـي المؤسـسات التربوية الأردنية.

1. 6 تعريف المصطلحات:

التمكين الإداري: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجهات الـضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويـدهم بالـسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القـرارات مقبولـة ضـمن بيئـة التنظيمـات. جروي واندرسون(Geroym1998، Anderson &) وقد تم قياس التمكـين الإداري من خلال استبانه خاصة طورها الباحث لهذا الغرض.

الفاعلية: مجموعة من التصرفات التي يسلكها المدير متخذ القرار وينتهي إلى تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة(العيسى، 1993).) وقد تم قياس الفاعلية من خلال استبانه خاصة طورها الباحث لهذا الغرض.

القرارات: الاختيار بين البدائل المتاحة وهي تعتمد إلى حد كبير على الحكـم الشخصي للفرد، وتبدأ بوجود فكرة معينة في ذهن الفرد، ثم يتم إعـداد برنـامج زمني يشمل خطوات ومراحل معينة للتفكير من أجل التوصل إلى تلافي المشكلات التي تعترض سير العمل وحلها بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب.(عبـدالمنعم، 1998)

مدير المدرسة:كل من يتولى إدارة مؤسسة تعليمية تشتمل علـى جـزء مـن مرحلة أو مرحلة أو أكثر من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة على أن لا يقل عـدد الشعب فيها عن ثلاثة شعب (وزارة التربية والتعليم ، التـشريعات التربويـة ، 2003، ، ص7).

إقليم الجنوب: ويضم مديريات التربية والتعليم التاليـة(الكـرك ،و القـصر، والمزار الجنوبي، والأغوار الجنوبية،و الطفيلة،و معان،و الشوبك،والبتراء،والعقبة).

1. 7 حدود الدراسة:

سوف تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعـة لمديريات (الكرك ،و القصر،و المزار الجنوبي،و الأغوار الجنوبيـة،و الطفيليـة،و معان،و الشوبك،والبتراء،والعقبة)للعام الدراسي 2006/2005.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم التمكين:

"تمكين العاملين" هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكـر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامـر (command and control organization) إلى مـا يـسمى الآن بالمنظمـة الممًكنـة(Empowered Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم "الهيراركي" متعدد المستويات إلـى التنظيم المفلطح(flat) قليل المستويات. (أفندي، 2003 :9).

وقد تعددت تعريفات التمكين الإداري: فمن المختصين من نظر إليـه علـى أنـه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفـراد على تحمل المسئولية الشخصية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلـى المستويات الأدنى، ومنهم من اعتبره النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين لتحقيق مصالحها على المدى البعيد. ومن أهم تعريفات التمكين مايلي:

عرف التمكين بأنه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهـم واتخـاذ القـرارات وحـل المـشكلات فـي نطـاق مـسؤولياتهم وسـلطاتهم. أفندي، (2003، 10).

كما عرفه هواري، (2000 : 224) بأنـه: إعطـاء الأفـراد ميزانيـات وأمـوال وبارومترات وموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون للرجوع إلى أعلى.

كما عرف ميرل ومردث (Murrel and Meredith, 2000)، التمكين بأنه: عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التـدريب والثقـة والدعم العاطفي.

كما عرف جينودو (Ginnodo, 1997)، التمكين بأنه: عنـدما يقـوم كـل مـن المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا فـي

المنظمة. بينما عرف شكلتور (Shackletor, 1995:130) التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا " وقارن الباحث بين التمكين والتفويض. فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعنى توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها.

وعرفه عبد الوهاب،(2000، 268) بأنه: منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل .

كما عرفه فتحي، (2003 ، 131) بأنه:التمكين للمرؤوسين "تشجيعهم لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة".

ويمكن استخلاص تعريف" للتمكين الإداري" في انه : إستراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول : إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

1. يحقق (التمكين) زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
2. يركز (التمكين) على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
3. يستهدف (تمكين العاملين) استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
4. يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
5. يجعل (التمكين) الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

فوائد التمكين الإداري للعاملين:

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالى والاتجاة التحفيزى. ويقصد بالاتجاه الاتصالى في أدبيات التمكين العمليـة التي تتم من أعلى إلى أسفل كـونجر وكـاننجو (Kanungo and،Conunger, a1988). ويعتقـد أن التمكيـن يتـم عندمـا تشـارك المـستويـات العليـا فـي الهيكـل التنظيمـي المـستويات الـدنيا فـي الـسلطة ولكنـسون، سـبريزر وولكنـسون (Wilkinson ،Spreizer,1995 , 1998). وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسـات كـإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزى فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على اداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير فـي العمـل، حرية الاختيار في كيفية اداء المهام، الـشعور بمعنـى للعمـل كـونجر وكـاننجو (Conunger & Kanungo, 1988).

ويضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً. ومـن أهم فوائد التمكين الإداري ما يأتي (ملحم، 2006):

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن مـن خـلال الاسـتفادة مـن توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
4. زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بـين المنظمـة وزبائنها.
5. السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
6. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
7. تمكين المدراء من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميـزين، وتمكيـنهم مـن تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
8. تعزيز التمكين الشعور الإيجابي لـدى العـاملين وتزويـدهم بالإحـساس

بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنيـة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمـالهم، بالإضـافة إلـى تعزيـز الرضاالوظيفي لديهم.فراجوز(Fragoso, 1999)

ويقترح لوثانز (Luthans, 1992: 439) الوسائل التالية التي يمكـن لـلإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:

1. التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
2. أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.
3. السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
4. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيـذ أعمالهم.
5. أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.
6. أن تستخدم القيادة الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابيـة، وأن تحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه.

ويعتقد ثوماس ستر(Stirr : 2003 : 1-3) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهذه المبادئ هي:

1 - **E- Education تعليم العاملين**. حيث ينبغي تعليم كل فرد فـي المنظمـة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بـدوره إلى نجاحها.

2- **M-Motivation الدافعية**. على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خـلال برامج التوجيه والتوعية،.وبناء فرق العمـل المختلفـة،واعتماد سياسـة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- **p-purpose وضوح الهدف**. إن جهود التمكين الإداري لـن يكتـب لهـا النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام

لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. إن صاب عملية التمكـين الإداري هـي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات ألابداعيه للأفراد لتحقيق اهـدف المنظمة.

4- **O-Ownership**. يقترح ستيرStirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها(3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة + المساءله = الإنجاز Authority + Accountability = Achievement .

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عـن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعه للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسـة سلطاتهم على أعمالهم.

5- **W-Willingness to change الرغبة في التغيير.** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها. إن البحـث عـن طرق عمل جديده وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستودي إلى الفشل.

6- **E-Ego Elimination نكران الذات.** تقوم الإدارة في بعـض الأحيـان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتـصف بعـض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثـل بالـسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحدً لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصه لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين.

7- **R-Respect الاحترام.** إن جوهرالتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو فـي المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيهـا، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمـة فـإن عمليـه التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بـين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

بيئة التمكين

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسـلوب تنفيـذها لعمليـة التمكين هاردي وليبا _اوسليفان، كونجر وكاننجو

(Hardy and Lieba-O'Sullivan Conger and Kanungo,1988 ,1998) فـإذا تـم إدارة بيئـة المنظمـة وأسلـوب تنفيـذ التمكيـن بقـدرة وفاعليـة فـإن التمكين سيعزز تحسيـن الإنتاجيـة، الجودة، تقليـل التكاليـف، تحقيـق المرونة في العمل، ورفع مـستوى الرضـا الـوظيفى ويلنـسيت، نيكـودم، سونـسون (Wellinset al ،1994; Nykodym et al,1991. ،Swenson, ,1997).

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخـل المنظمة روبنسون (Robinson,1997)، الذي بدورة قد يؤدى أن يسخر الموظفون من مبادرة الإدارة كوننجهام .(Cunningham et al,1996) وبالتالي لا يمكننا النظر إلـى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أشارماللاك وكورسـتد (Mallak & Kurstedt,1996) إلـى أن مـستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. وأن مفهوم التمكـين دفـع إلـى الأمـام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا يرى هونولد (Honold,1997) أن مستوى التمكين سـيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتـسهيل ثقافـة المنظمـة وبنائهـا التنظيمي لعملية التمكين. ويؤيد فوستر_فيـشمان(Foster-Fishman & Keys,1995) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهـود تمكـين العـاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقـت، و الاموال، و الأفراد، والتكناوجيا)، وتملكهم لصلاحيات إختيار اسلوب القيام العمـل. وينبغي على الإدارة، كذلك يرى ملحم(2006) أن توفر بيئة تـسود فيهـا الثقـة، وتحمل المخاطرة. وأن هنالك استحالة لتطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لـدى الأفـراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى

مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمـة. إن مبادرات التغيير يرجح لها النجاح وبشكل كبير عندما تـتلاءم والثقافـة التنظيميـة الحالية شين((Schein,1985). وبالتالي، فأن مبادرة التغيير يـرجح أن يكتـب لهـا النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين سبرتز (Spreitzer,1995). وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسـلوكيات الأفـراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

خطوات تمكين العاملين

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين فهي تحتاج إلى أن تتفهم تبنى التمكين. وأن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحدد بوين ولولر (Bowen & Lawler, 1995) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجة للاندماج. وأوضح كودرون (Caudron, 1995:30) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم". وأوصى فورد وفوتلر(Ford& Fottler 1995:26) أيضا بالتنفيذ التدريجى لتمكين العاملين " فألاسلوب التدريجى يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً أشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للادارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم إستعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلى عن السلطة. وقد تم إقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لايجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلى. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشاركيزلوس (Kizilos, 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين

خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر ديميترياديس(Dimitriades, 2001:21).

الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين أستخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعى برادلي(أفندي ،2003 ، ص45).

الخطوة الرابعة: توفير المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.و يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلوما ت للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم، بسينوس وسميتسون(Psoinos & Smithson, 2001:21).

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل

مع الاخرين بشكل جماعى. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل(العتيبي، 2004).

الخطوة السادسة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل،والتحفيز لرفع المستوى المهارى والفنى للعاملين. ديمترياداس(Dimitriades, 2001:21).

ولكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين. ونوه بوين ولولر(Bowen & Lawler, 1995: 80) على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. وأوضح بيهان(Byhan , 1997:28:30) أن من بين خصائص المنظمات الممكنة " التدريب على قيادة التمكين... التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية... التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل".

وقد أقترح نيكولاز(Nicholls, 1995) برنامجاً تدريبياً للمديرين من ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم. في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات:

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق داخل التنظيمات، حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذ لم تواجهها الإدارة أدت إلى فشل العملية بكاملها: (العبيديين، 2004)

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارت.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
7. الأنظمة والاجراءت الصارمة التي لا تشجع على المباداة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
12. عدم الثقة الادارية.
13. عدم ملاءمة نظام المكافآت.
14. اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات، فإن يجب مراعاة ما يلي: (العتيبي، 2004)

1. تطبيق الإدارة العقائدية.
2. الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
3. التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
4. بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
5. السماح بتداول المعلومات.
6. التحول من نظام الأشراف القائم على التوجية والتحكم.
7. إعادة النظر في نظام المكافآت.
8. توفر التدريب الملائم للقيادات الادارية.

تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

ان مفهوم التمكين الإداري يختلف عن المفـاهيم الإداريـة الأخـرى مثـل، التفويض، والمشاركة،والإثراء الوظيفي، وعلى الـرغم مـن أن بعـض البحـوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال ما زال الغموض والتناقض الـشديد بـين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى.

(1) تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير مفاده أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، و الواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسئولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في حالة التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية .

(2) تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى – من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسئولية وأن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

(3) تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته(جعفر،1991).

ضمانات نجاح برامج التمكين (دعائم التمكين الإداري):

ويقترح سيفرلو (Civerolo 2004)، قائمه مـن الإجـراءات التـي يمكـن استخدامها لضمان نجاح جهود تمكين العاملين وهي:

1. الاستمرار بتواصل الرؤى أو التصورات حول أهداف وتوجهات المؤسسة وعوائدها المتوقعة.
2. قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالأقوال.
3. تمكين المستخدمين من حل مشكلات العمل بأنفسهم.
4. بناء الفكر الجديد لدى العاملين.
5. التعجيل في بناء مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.
6. إيجاد مناخ العمل الهادف وغير القابل للتأويل، لأن تمكـين الأفـراد دون إيجاد المناخ التعاوني الودود يعتبر مضيعة للوقت.
7. إيجاد أدوات حل المشكلات. ينبغي فهم الأدوات التي تـساعد فـي حـل المشكلات من قبل الأفراد مثل الخرائط التنظيمية بأنواعها، وفن العصف الذهني.
8. تشكيل فرق عمل مؤهلة وبقيادة فعالة. وذلك بعد التأكد من تعليم وتدريب القادة المنتظرين على مختلف المهارات لضمان نجاح كل فريق، ويرتبط بذلك الاختيار الملائم للأفراد، والتركيز على مـشكلة محـددة، وإيجـاد مقاييس أداء واضحة، وتجنب التشتت فـي التحليـل، وتعيـين حـدود وصلاحيات حل المشكلة، .
9. وأخيراً فإن الاعتراف بجهود العاملين هو حجر الزاوية للتمكين الإداري حيث يجب تقدير جهود العاملين واحترامهم ومكافـأتهم علـى أعمـالهم المتميزة. ويجب تأكيد المنجزات وتعميمها داخل إدارات وأقسام المنظمة لكي يعلمها الجميع ويلمسونها وحيث إن عدم الاعتراف بالأداء المتميـز يؤدي إلى فقدان الأفراد لدافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.

مستويات التمكين الإداري:

لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت كمدير أن يفعلوه، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد ،وهو جعلهم يفعلون ما هو ضروري، وتحتاجه فعلاً المنظمة، ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى ،لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون استحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون من خلال التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد مع الاعتراف بأنه يتطلب مستوى عالياً من الانفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا(أفندي،2003).

إن أي عملية تغير تحتاج الى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، وهي تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة، وبما أن التمكين يمثل إستراتيجية ضرورية للمنظمة، وبالتالي لا بد من أن تتبناها نظرياً وعملياً، وقد حدد باستور (pastor, 1996) المشار لة في (العبيديين، 2003، ص 21) خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

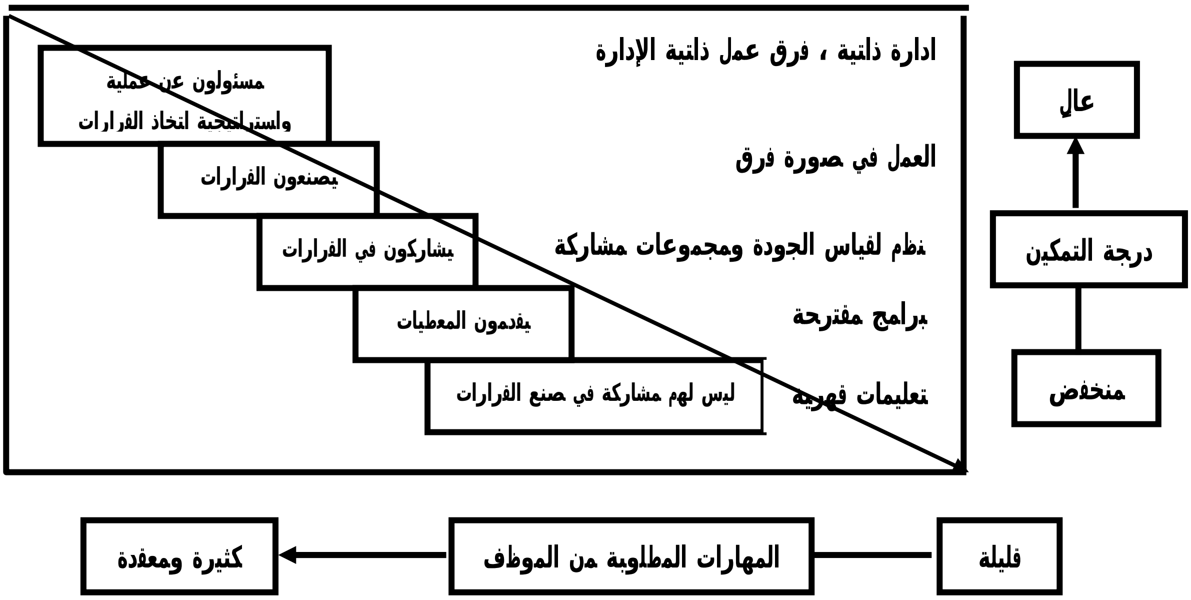
المستوى الثاني: في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع :في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

في كثير من المنظمات اليوم يطبق التمكين، لكنه بدرجات متفاوتة،ففي بعـض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين فيها على طرح الأفكار، لكن بدون مشاركة في اتخاذ القرار، والبعض يعني بالتمكين إعطاء العاملين حرية في طـرح الأفكـار وسلطة كاملة في اتخاذ القرار ،وأساليب التمكين تسير في في تسلسل كما هو موضح في الشكل التالي:



تسلسل التمكين (شكل رقم1)

المصدر:

(أفندي،عطية حسين،2003، ص 38)

يلاحظ من الشكل أن التدرج يبدأ من انعدام السلطة وينتهي بالتمكين ،حيث يكـون للعاملين دور بارز وكبير في صنع القرارات وفي وضـع إسـتراتيجية المنظمـة، ويصل التمكين أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل إدارة ذاتية.

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مـصدراً أوليـاً لقـوة المدير، وليس تكلفة أو يجب خفضها، وهذه المنظمـات تقـدم الحـوافز التنافـسية للعاملين، وتوفر ظروف عمل جيدة، وتنمية مهنيـة وتطـوير ذاتـي، والإحـساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاثة مـستويات للتنميـة المعنوية للأفراد والعاملين في المنظمة على النحو التالي:

ثلاثة مستويات للتنمية المعنوية للأفراد:

المستوى الثالث : مابعد التقليدي:	**يتبع نظاماً للعدالة والحقـوق اختارهـا بنفـسه. يعـي اختلاف القيم بين الأفراد، وأنهم ينشدون حلولاً ابتكاريه لمعضلاتهم ،ويوازن بين المصلحة الفردية والمـصلحة**
المستوى الثاني : التقليدي	يؤدي ما يتوقعه منه الآخرون، يؤدي واجبات والتزامات يفرضها النظام الاجتماعي، يلتزم بالقوانين
المستوى الأول: ما قبل	يتفادى العقاب بإتباع القواعد يهتم بالمصلحة الشخصية . يطيع لذات الطاعة

(شكل رقم 2)

نوع الإدارة: استبدادي قهري توجيهي، تشجيعي تحويلية تخدم الموظف

سلوك الموظف: انجاز العمل العمل المشترك مع مجموعة (موظفون ممكنـون يشاركون مشاركة كلية)

المصدر:(أفندي،عطية حسين،2003، ص 39)

ويلاحظ من الشكل السابق أن المستوى الأول (ما قبل التقليـدي)أنهـا إدارة استبدادية قهرية ويكون هدف الموظف هو انجاز العمل ليتفادى العقاب وذلك مـن خلال إتباع القواعد والاهتمام بالمصلحة الشخصية.

في المستوى الثاني(التقليدي) يكـون دور الإدارة دور المـشجع للعـاملين، ويكون تركيز الإدارة على فرق العمل وتوجيههم، وفي هذا المستوى يؤدي الموظف ما يتوقعه منة الآخرون، بحيث يؤدي واجباته والتزاماتـه التـي يفرضـها النظـام الاجتماعي عليه .

أما المستوى الثالث(ما بعد التقليدي)يعمل الموظف على إتبـاع نظـم العدالـة والحقوق التي اختارها بنفسه. ويعي اختلاف القيم بين الإفراد ولأنهـم ينـشدون حلولاً ابتكاريه لمشكلاتهم، ويوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة.

أبعاد التمكين الإداري:

تنمية السلوك الإبداعي:

ان المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة، وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها. فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. وعلى هذا فقد يمكن من تعريف الإبداع على أنه: "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد".(جواد، 1992: 175) والإبداع عند كورتيس(Cortese , 2001 : 158) " إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها " .

وعند مارينوس (Marinus , 2002 : 25) بأنه : " العملية التي تعطي شيئا ما لم يكن موجوداً سابقاً"

وعرفه غوتش وديفس (Goetsh & Davis , 1997 : 284) على أنه : " الطريق الأصيل لحل المشكلات وصنع القرارات، شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات التي هي قيد الدراسة " .

والإبداع عند زيبل (Zipple , 2001 : 411) : " كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها الى بيئتها". كما عرفه دروكر(Drucker , 1985 : 103) بأنه:" الأداة الخاصة التي يمتلكها المغامرون وهي الوسائل التي بوساطتها يكتشفون التغيير الذي يهيء فرص الدخول في أعمال جديدة او خدمات جديدة " .

وعرفه دافت (Daft , 1994 : 245)على أنه : " تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محددا وبشكل اكثر بروزا الإطار الذي يمكن ان تستعمل فيه الفكرة او السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة".

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين

أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسـلوب أفـضل للعمل، فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع، وكذلك فان الإبداع يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمـل بهـا وإيجـاد الحلـول لمشاكلها الداخلية، والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات، والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكيـر والتخطيط والتحليل(اللوزي، 291:1999).

ويعتبر(عساف، 43:1999) أن المنظمـات التـي لا تعتبـر الإبـداع هـدفا استراتيجيا من أهدافها سيكون مصيرها التدهور، والانهيـار، وبالتـالي فـإن أي موظف على اختلاف موقعه الوظيفي، لا يعتبر الإبداع جزءاً من حياته، فإنه يحكـم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفـسه ووظيفتـه ومنظمته التي ينتمي اليها.

إن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التـي تلعـب دوراً ايجابياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادىء التي تسعى إلى تحقيق الإبداع ومن هذه المبادىء(الطيب، 17:1999).

1. الرغبة والميل للإنجاز، وإعطاء الأولوية للأداء أكثر من أعمال التحليـل وللجان، وكذلك العمل على تنمية الصلات، والعلاقات مع المستهلكين.
2. إعطاء الاستقلالية للوحدات، والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكيـر والإبداع.
3. تنمية البيئة التنظيمية، وقدرة المرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية.
4. اعتماد المنظمة على مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي، واعتبار التدريب واجبا، وظيفيا، ومتجددا لكل العاملين ، واعتماد أنظمة موضوعية لغايـات الأداء والتقييم.

وقد أجمعت الدراسات المتخصصة في مجالات الإبـداع علـى ان الـشروط الرئيسة لقبول الإبداع هي الجدة، والأصالة والمنفعة وهذا ما أكدته دراسات كل من

امابل (Amabile : 1998) و(الكبيـسي، 2002 : 134-135) و(الـدهان، 1989 : 29) و(جواد، 1992 : 177) التي بينت جملة من هذه العوامل، منها: 1- التجديـد والأصالة. 2- الاستحسان الاجتمـاعي(القبـول). 3- الفائـدة. 4- التفـرد. 5- الواقعية. 6- الغريب وغير المألوف. 7- كثرة الإنتاج والخصوبة.

وتشير(الدهان، 1989 : 29) إلى معنى كل من الجدة والأصالة والمنفعة، وأن الجدة : هي تقديم أي شيء جديد، والأصالة: هي الندرة والتميز في حين ان المنفعة: هي الفوائد الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تقديم الشيء الإبداعي "وبالرغم مـن أهمية هذه الشروط خصوصا عندما يتم إخضاعها الى معايير دقيقة الا ان دراسـات أخرى لم تكتفِ بالشروط الثلاثة المقدمة للإبداع بل تجاوزت ذلـك بتقـديم إطـار شمولي للعوامل المؤثرة في قبول الإبداع بصيغة شروط ملازمة لقبوله وعلى النحـو الآتي حسبما وضحته كل من دراسات(الكبيـسي، 2002 : 134 -135) و سـبنس (Spence، 27 : 1994): الكلفة، و التعقيد،والوضوح،والتوافق .

وقد أشارت امابل(78 : 1998 , Amabile) الى ان الإبداع مـصدر عـن تفاعل ثلاثة عناصر هي : الخبرات المعرفية والفكرية والفنية والمهارات والتفكيـر الخلاق والدوافع الداخلية والخارجية . أما دركر (150 : 1985 , Drucker) فيؤكد ان الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري، واغلبها تنتج عن البحث الفرضـي والواعي لفرص الإبداع، ومن هذه الفرص داخل المنظمـة هـي (الحـدوث غيـر المتوقع، و التعارض،و احتياجات العمليات والتغيرات في هيكل الصناعة والـسوق) أما المصادر الخارجية فهي التغيرات بالأذواق والمعرفة الجديدة.

وأن المنظمة تكون أكثر إبداعا إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي فـي كل مستوياتها(الكبيسي، 2002 :97) أما سـبنس(32 : 1994 , Spence) فتحـدد مجموعة من هذه المصادر كمكامن رئيسة للإبداع هي: البحوث - و الاختراعات – والاكتشاف – و التطوير – وحل المشكلات .

والإبداع الإداري ليس مقتصراً على أفراد دون غيرهم، إذ يتجلى دوره بوضوح في منشآت الأعمال حيث يمكن تنميته لدى العاملين كالقدرة على التحليل والطلاقة والمرونة والأصالة، وبذلك يسهم في التقليل من المخاطر من خلال مقدرة

العاملين على التعامل بحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التنبؤ ورسم السيناريوهات والتي تمكنهم من من تعرف واستدلال المخاطر الكامنة و تحديد الاحتياجات الملائمة بكل دقة، و استحداث مسائل غير مألوفة للمعالجة والمواجهة (الشمري، 2002م، ص 47) .

وقد ركز فورد وفوتلر (Fottler & Ford, 1995) على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين.

وتلعب القيادة دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية، وقد توصلت دراسة (النمر1992، أيوب،2000) إلى تبيان أثر القيادة على السلوك الإبداعي من خلال الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين، وتشجيع تبادل المعلومات. كما أكد العواجي(1986) على دور القيادة كعامل هام في توفير البيئة الإبداعية وتشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد. وأكدت دراسة أمبل (Ambile,1998) ، على أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على الإبداع في المنظمات (هيجان، 1999). وقد تميل الإدارة العليا إلى تركيز عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة جونز وآخرون (Jones & Others,1995).

تفويض السلطة:

تعتمد بعض الدول على مبدأ المركزية في تنظيم شؤونها سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري، ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة، ويملكون سلطات إصدار القرارات، فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسع نطاق هذه القاعدة، وتوزيع هذه السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شؤون الوزارات والمنظمات، لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة، عملاً بمبدأ الديمقراطية التي أصبحت سمة عصرية للعديد من الدول (ناجي، 2005: 36).

وتقاس مركزية أو لامركزية السلطة الإدارية بمدى ودرجة تفويض الـسلطة، فكلما زاد اتجاه الإدارة العليا لتفويض السلطة للمستويات الأدنى من حيث مجـالات التفويض، ودرجة عمقه، مال نمط الإدارة إلـى اللامركزيـة، والعكـس صـحيح (مصطفى، 2000: 256).

ويقصد بتفويض السلطة "بأن تعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، ومتفق عليه تحت إشـرافك، وفـي الوقـت ذاتـه تحـتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا" اثرتون (Atherton,1999:45) .

أما (العطار، 1974: 166) و(توفيق،2000 :22) فيعرفا تفويض السلطة بـ "أن يعهد القائد الإداري ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية، وينبني على ذلك أن يكـون لمـن فـوض إليـه الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرجوع إلى القائد".

وعرف (مصطفى، 2000 :247) التفويض- بشكل عام- بأنّه "الحق المفوض للمديرين في صنع قرارات لهم دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا".

وعرف التفويض بأنّه" عملية إعطاء أحد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي" (الشامي وآخرون،2001: 102).

كما عرفه (ماهر وآخرون، 2002: 471) بأنّه "إعطاء أحد المـديرين لأحـد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به، ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر وتعليمات وتوجيهات لأفراد آخرين حتى يتمكن من القيام بهذا العمل، ويتبع هذا أيضاً ضرورة مساءلة المرؤوس عن مـدى اسـتخدامه لهذه السلطة في تنفيذ العمل وإنجازه".

لذا فإن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريـون، أو أن يتدربوا عليه، وأهمية تفويض السلطة تنبع من عدم تمكنهم من القيام بأعباء العمـل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، فوظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير الأمور، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهم أقـرب الناس لمشاكلهم، فلا يقوم بها القادة، هذا بالإضافة إلى أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه وهو خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني مـن المرؤوسـين(مـاهر

وآخرون،2002 :472).

ويرى فلدر(Fielder,1993) ، بأن الشعور بالتفويض الإداري له تأثيرً مباشرً على إنتاجية المرؤوس . وتلعب ظروف المنظمة دوراً حاسماً في توفير التفـويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وتـوفير التغذيـة العكـسية تـايلور(Taylor,1997)، ويـرى مـورو (Morrow,1995) ، بأنه يتوجب على الإدارة أن تـسمح للمـوظفين بدرجـة مـن الاستقلالية، وأن تعمل على بناء فرق العمل حتى تكـون قـادرة علـى التفـويض الإداري. ووجدت دراسة جافارز (Gavares,1993)، بأن أهم معوقـات التفـويض الإداري تتعلق بالنمط الإداري التسلطي والتقليـدي وأنانيـة المـديرين والـصراع والأزمات التي تواجه المنظمة وغموض الدور والأهداف. وعـزا(صـقر، 1994) معوقات التفويض الإداري إلى أمور تتعلق بشخصية المدير وخشيته على منـصبه الوظيفي. أما دراسة (العيسى، 1993) فترى أن أهم الأسباب التـي تجعـل الإدارة تتردد في تفويض بعض صلاحياتها تتعلق بالمدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار .

ويوفر تفويض السلطة العديد من المزايا التي تبرز أهمية ذلك فـي تحـسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإدارية، ونتائج التفويض المتميزة لا تـنعكس على القادة الإداريين فقط، بل تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمنظمة ككـل ومـن يتعامل معها.

محاكاة أو تقليد الآخرين في سلوكهم :

كثيراً ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثراً من الكلمات، وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدوة في مجال تنمية الموظفين. فغالباً ما يكون التواصـل مـع الفعل أكثر من الكلمات، فغالبية الرسائل التي يتلقاهـا الموظفـون تتـسم بالطـابع اللاشفوي(أي أنهم أكثر تأثراً بالسلوك)، ومع ذلك فإنه غالباً ما نتجاهل هذا الأسلوب الهام في التأثير على سلوك الموظفين(العبيدين، 2004) .

هذا ويمكن تعريف محاكاة السلوك باعتبارها دراسة للتمييز الشخصي، حيـث يميل الموظفون إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص الذين يحترمونهم ويكنون لهـم الإكبار، ومع ذلك -وحتى في الظروف التي لا يكـون فيهـا المـديرون موضـعاً

للإعجاب - فإنه بإمكانهم أن يصبحوا أنموذجاً للتنمية والتطوير المخطط.

وأشار كل من بسكوريك وبيهار(Pescuric & Bihar,1996) إلى أن المحاكـاة تعتبر أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات وتغيير السلوك.

ولعل تبعية الموظفين لمدرائهم ولأنظمة المؤسسة قد تؤدي إلى نوع من الخلل في النموذج، حيث إن تبعية الموظفين في بعض المؤسسات تخضع لنوع من التهذيب باين(Payne, 1992)، حيث يتم في هذه الحالة استخدام وسائل الضبط مثل: التعويض والأرباح وغيرها لكفاءة الموظفين الذين يسعون إلى إرضاء الإدارة العليا، ولا شك في أن هذه التبعية تؤدي إلى الحد من إنتاجية المؤسسة . وعليه فإنه لا بد للمديرين إن أرادوا من تمكين موظفيهم أن يتنازلوا عن المفاهيم الرسمية التقليدية للسيادة ماسلنج ونل(Mclang & Nel 1996)، فمن خلال أنموذج استراتيجية التمكين الإداري سالف الذكر، يمكن لكل من المديرين والموظفين الإفادة من المداولات، والاتصال، والتأثير، حيث إن هذه المفاهيم، والأنشطة تعتبر متناغمة أكثر مع أساليب الإدارة بالمشاركة . فالمديرون بحاجة إلى أن يدعموا موظفيهم أكثر من حاجتهم للرقابة، بحيث يتمكن الموظفون من تطوير أساليب الإدارة الخاصة بهم، هذه الأساليب التي تعمل بدورها على تعزيز مفهوم التمكين الإداري.

ولعل محاكاة السلوك تكون أكثر هذه المتغيـرات اتـساقاً بعـدم الرسـمية، فالملاحظــات غيــر الرســمية تعتبــر إحــدى طــرق محاكــاة الــسلوك زينجر(Zenger، 1991). ويشير ادكينلز(Adkinls ,1994) إلى أن محاكاة السلوك بصورة غير رسمية تنطوي على تناقض، وعدم انسجام، مما يؤدي إلـى إضـاعة الوقت، والمال . بل وأشارت إلى ضرورة قيام الأنشطة في جلسات تدريب مخطـط لها وبالاعتماد على المدربين الذين يتم اختيارهم بحرص إذ ما أردنا لهذه المحاكـاة أن تتم بفاعلية. وبالتالي فإنه لا بد من التوصل إلى نوع من التوازن بين الرسـمية واللارسمية إذا أردنا لنموذج التمكين الإداري أن يتسم بالفاعلية، وبما أن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى، فإنه يصعب، بل ويستحيل إيجاد قواعد تملي علينا المقدار الذي نحتاجه من طرفي المعادلة (الرسمية واللارسمية) .

ومع ذلك فإن المديرين الناجحين في أمريكا الشمالية غالباً مـا يميلـون إلـى

انتهاج اللارسمية كقاعدة في العلاقات بين العاملين وأرباب العمل . ولكن لا بد مـن الإشارة إلى وجوب وجود أنظمة رسمية التزاما بكل المتطلبات التشريعية من ناحية وبضرورة الاحتفاظ بسجلات مضبوطة من ناحية أخرى، لكي تتسنى عمليـة إدارة الموارد البشرية بصورة فعالة.رايت ،موندي ونـو (Mondy & Noe ،Wright ، 1996)

العمل الجماعي:

تلعب فرق العمل دوراً كبيراً وبارزاً في مجال تطبيق التمكين الإداري، حيـث تعتبر إحدى الآليات الأساسية بذلك، للتطوير والتحسين الإداري .

هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، لما لها من دور هام في تحسين أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها.

ويصف بايرتال(Byer et al,2004) فرق العمل على أنها مجموعة من النـاس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة، والتي يتقاسم أعضاؤها هدفا مـشتركا، حيث إن جميع الفرق تكّون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها، وأنها تتميز بوسـاطة مداخلاتها ومخرجاتها وتركيبها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى المخرجات.

وركز(إدعيس، 2002) على مفهوم بناء فريق العمل حيث نظـر إليـه علـى أساس أنه مجموعة من الأفراد لديهم المهارات والقـدرات الكافيـة لأداء مهمـات بصورة فعالة، وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادليـة، ويعملـون علـى تحقيق هدف محدد، ويعملون على حل صراعاتهم الداخليـة دون أن تـؤدي هـذه الصراعات إلى تفكيك الفريق.

ويرى (الصيرفي، 2003) أن هنالك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل، فالفريق مكلف بإنجاز المهمة وتحقيق الأهـداف، وصـفة العمل فيه إجبارية حيث إنه جزء من الهيكل التنظيمي، ويتخـذ قـرارات تنفيذيـة، والعضوية فيه ثابتة وأعضاؤه متجانسون، والمسؤولية جماعية ويرتكز فـي عملـه على فكرة العمل الجماعي .

بينما الجماعة تكلف بإنجاز مسائل معينة، وصفة العمل فيها تطوعية، وسـلطتها استشارية في الغالب، وتنتهي بانتهاء مدتها، وأعضاءها غير متجانسين مـن حيـث الوظيفة والمنصب، والمسؤولية فردية، وهي أداة تدريبية لتطـوير العمـل بـشكل جماعي .

ويرى كريتنر(Kreitner et al,2003) أن مفهوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة ففريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتزم بتحقيـق هـدف مـشترك، وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق .

ولقد حدد عدة معايير لكي تصبح المجموعة فريقا وهذه المعايير هي :

1- القيادة تصبح نشاطا مشتركا.
2- المجموعة تطور هدفها ومهمتها الخاصة .
3- المسؤولية تنتقل من شخص متشدد إلى الفرد والجماعة .
4- حل المشكلات يصبح أسلوب حياة .
5- الفعالية يتم قياسها بواسطة النتائج الجماعية للمجموعة .

ويرى (أفندي، 2003) أن فرق العمل تأخذ أنماطاً متعددة أهمها :

1- فرق المهام الكبيرة: وظيفتها تحديد الفرص المتاحة، وتقدير احتياجاتهـا وهي تضع الإطار الفلسفي العام، وتحدد السياسات والاتجاهات العامـة، وتضع الأهداف وخطط العمل، و تحدد الموارد المطلوبة، وتقوم بمتابعة الأداء، ويكون أعضاؤها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة .
2- فرق المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بـين(5-8) وتحتـاج إلـى أعضاء لديهم الخبرة، ووظيفتها حل المشاكل، أو تقدير الفرص المتاحـة في السوق وغيرها.
3- دوائر الجودة: يتم تشكيل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، وهم يعملون على مستوى تحسين الجودة، أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية .
4- الفرق الموجهة ذاتيا: يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون

مسؤولين عن أداء عملية متكاملة ويجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهـارات اللازمة للعمل، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجـات التدريبيـة المطلوبـة لأعضائه، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقـوم أعـضاء الفريـق بتحديد الأهداف، وقياس مستوى الأداء، والتنسيق مع الإدارات الأخرى .

5- الفرق المدارة ذاتيا: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبـدون مـدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها، بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتقوم بتنفيـذ وتـصميم التـدريب اللازم لأعضائها، وتحدد مستويات الأداء.

هذا وتتعدد أهداف فرق العمل، ويختلف الهدف من فريق إلى آخر، وقد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية، أو تحسين الجودة، أو رفع الروح المعنوية، أو تحـسين العلاقة مع العملاء . وتعتبر مدخل لتحقيق التمكين داخل المنظمة، فهي وسيلة لغاية. وتتعدد فوائد فرق العمل، ومن أهم هذه الفوائد :

1. التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق وتطور وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية
2. إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي، وغيـر مفـروض عليه.
3. إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.
4. إيجاد فرص لتطوير المهارات الإدارية.
5. خلق نوع من الحماس لدى الإفراد لحل المشاكل
6. تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.
7. توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.
8. الشمولية وتعدد الآراء.
9. تحسن مستوى ونوعية القرارات .
10. زيادة من فاعلية الاتصالات بين الأعضاء .
11. تحسن مستوى مهارات الأعضاء . (الصيرفي،2003 :132)

وعليه فإن تشكيل فرق العمل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكـين

داخل المنظمات، ولا نعني بذلك تشكيل فرق عمل وحسب، وإنما فـرق عمـل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها.

التحفيز الذاتي:

ما تستفيده المنظمات الإدارية، من الاهتمام بالحوافز، يظهر من خلال تركيـز الجهود والتعرف على جدواها وعلى مستوى إنجاز الموظفين العاملين تحت لوائها، وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقـة الأداء والإنتاجيـة، وعلـى نـواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تـسهم وبدرجـة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذِهِ النواحي الأساسـية فـي داخـل المنظمـة الإدارية،اوستروف (Ostroff , 1992 :963 – 674).

ويشير براون وكولتر (Brown & Coulter,1983 , 50-58) الـى: أن نجـاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد علـى مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمـد علـى المعلومـات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلـك باسـتخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن التي تقدم إليهم.

وتعتبر دارسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيـق إشـباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع وتوجه صاحب باتجاه سلوك معين، فـإذا أرادت القيـادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تـدفع وتحفـز الفـرد لاتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه، والتمكين هنا يعد مدخلاً مهمـاً ذا أثـر فعال، وأساسه هنا هو التعزيز الإيجابي لونتين.(Leontine & Molleman,1996).

أما إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بـسبب العوائـق المتمثلة في تأجيل الحافز، أو عدم مناسبته، أو لتحيز في منح الحـافز ممـا يفقـد العدالة، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجـات إلـى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب

منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمـل، وعـدم الـولاء للمنظمـة روبنسون(Robinson, 1997) .

وفي مجال التمكين يعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العـاملين أولاً وأخيـراً على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها وأهداف المنظمة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيـزهم سبيلاً إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها تحـسين الأداء وزيـادة الإنتاجيـة كـول (Cole, 1996).

ولا بد من تأكيد أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين، وذلك من خلال التنويع في نطاق العمل، وإبقاء العاملين في جو انشغال منتج ودائم، لتشجيع العمل الجماعي، وإشراك العاملين في العمليات الحيوية في المنظمة، وتوفير خطوط اتصال فعالة على جميع الاتجاهات، وإشراك العاملين في وضـع مقـاييس التقييم لانتقاء المعايير الأنسب لقياس قوة أدائهم وجودته(العبيدين، 2004) .

التطوير الذاتي:

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيهـا مهارات ومعارف وقدرات جديدة، تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة، وما تفرضـه مـن متطلبـات تكنولوجية، ومهارية، ومعرفية، وتقنية عالية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قـدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

ويعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكـوادر البـشرية، وتطـوير كفايتها، وتطوير أداء العمل، وقد إزدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة فـي العـصر الحديث، حتى اصبح ضرورة ملحة نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع يضع الفرد أمام مسؤوليات جديـدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية(لوسون وهاريسون Lawson & Harrison، 1999).

ويهدف التدريب إلى كلارك (Clarke, 2001):

1. تمكين العاملين من القيام بمهامهم المتجددة والمتطورة بكفاءة أفضل
2. رفع مستوى الأداء.
3. زيادة الإنتاجية وتحسينها.
4. تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم تغييراً إيجابياً.

ومن الجدير بالذكر أن ظاهرة التدريب ليست وليدة هذا العصر، بل هي ظاهرة موجودة عبر التاريخ، فهي قديمة قدم المجتمعات المنظمة، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية، وقد ظهرت الحاجة إلى التدريب منذ فجر التاريخ أي حين توصل الإنسان إلى اختراع الحاجات الأساسية اللازمة لبقائه واستقراره وأمنه، وتجنب المخاطر التي تحيط به.

وهناك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية (ياغي، 1999).

والعملية التدريبية كغيرها من النشاطات والفعاليات الإنسانية يتم تصميمها من أجل تحقيق اهداف مشتركة للفرد والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن هذه الأهداف التي يحققها التدريب مجتمعة ما يلي:

1- يؤدي التدريب إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم. (ياغي، 2003)

2- يعمل التدريب على تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل دينيس (Denise, 1993).

3- يؤدي التدريب إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة مع المحافظة على الجودة.

4- يعمل التدريب على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية الأعلى، وحصولهم على الاحترام والتقدير من

الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.

5- كما أن التدريب يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج كابلمان وريتشاردز(Richards, & Kappelman, 1996).

6- ويعـد الهـدف الأساسي للتدريـب العمل على تضييـق الفجـوة القائمة بين نظام التعليم بانوعة المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب (الطعاني،209.2005).

اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمـي بدراسـة مفهـوم اتخـاذ القرارات، فمن خلال استعراض بعض المفـاهيم، يمكـن اسـتخلاص عناصـر ومقومات عملية اتخاذ القرار في كل المستويات الإدارية.

وتؤكد أيوب(1989) أن الإدارة هي العملية التنظيمية الأساسية التـي تـسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهود البشرية والموارد المالية المتاحة، وأن القيادة هي قلب الإدارة لأن المدير يصل إلى الأهداف المرسومة من خلال دفع الآخـرين للعمل وتوجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف، وأن عملية اتخاذ القرارات هي المظهر الأساسي من مظاهر القيادة لأن المدير يحقق أهداف التنظيم بوساطة الآخرين مـن خلال مجموعة متسلسلة من القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتعد عملية اتخاذ القرار من الموضوعات الهامة والذي تعددت وجهات النظر في تعريفه: وذلك تبعا لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة للاختلاف في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعيـة، وفيمـا يلـي بعـض هـذه التعريفات:

يعرفها ابل(185، Appel 1984،). بأنها" إسهام العمال والموظفين في اتخـاذ القرارات، وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلـك القـرارات لتحقيـق الأهداف."

أما روبرت وهانت (Roberts and Hunt, 1991: 334) فيعرفونها على أنهـا "إسهام عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى

جيد من النتائج المطلوبة".

كما عرف بون وكورتز (Boone & Kurtz, 1992: 176) عملية اتخاذ القـرار بأنها "الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطـوات التاليـة : إدراك المـشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه " .

وعرفه(زويلف والقريوتي، 1993) على أنه" وسيلة اختيار مدرك وواعٍ لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد وأقل كلفة أو محققاً الأهداف المطلوبـة. ويعرفـه (الصبيحات،1994) على أنه: مجموعة من التصرفات التي يسلكها المـدير متخـذ القرار وينتهي إلى تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة

أما (كنعان، 1992، 208) فيعرفها بأنها "دعوة الرئيس لمرءوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم،وتحليلها ومحاولة الوصول إلى افـضل الحلول الممكنة".

ويرى شهاب أنها "عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة التـي يعمـل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي، واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمـة فيها". (شهاب، 1995 ، 210).

وعرف(الشامي، وربايعة،والزعبي،2001، 213)عملية اتخاذ القرار بأنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر " .

وعرف (نائب، وباقية، 2001، 33) عملية اتخاذ القرار بأنها " العملية التـي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قـرار معـين أي الاختيـار والتفضيل للبدائل أو الامكانات المتاحة ،وأن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التـي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل .

ويعرفها(زريق،2001) بأنه:اختيار أفضل البدائل المتوفرة بنـاءً علـى أهميـة القرار ذاته، وطالما تم الاختيار من بين بديلين أو أكثر، فإن هذا يعد قراراً.

أمـا(مصطفى،2000) فيعرفه على انه: اختيار من بين بدائل وفق معايير محددة استجابة لموقف معين.

وعرف(الصيرفي، 2003 :60) عملية اتخاذ القرار بأنها " عمليـة عقلانيـة رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانـات المتاحة والأهداف المطلوبة .

واعتبر (القريوتي، 2004 : 340) عملية اتخاذ القرارات الأداة المهمة التـي يتبعها المدير للتوجيه وممارسة سلطاته ومسؤولياته، بل إن كل ما يقوم به المديرون هو اتخاذ القرارات .

أما(الكفاوين، 2005) فترى أن عملية اتخاذ القرار لـب العمليـة الإداريـة، وصلب عمل الإداري، فضلاً عن أنها أداتها الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري فـي أي موقع وفي أي وقت من الأوقات.

أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفـة التخطـيط فإنهـا تتخـذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهـدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسـس تقـسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمـال المختلفـة ونطـاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

ويشير (ياغي،2003) إلى أنه من أهم النتائج التي توصلت إليهـا تجـارب هوثورن هي أن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة هو الأسـلوب الأكثـر جـدوى، والإدارة معنية بممارسة هذا الأسلوب ومشاركة العاملين في القرار كنمط قيادي.

إن عملية صنع القرار واتخاذه تعد جوهر العملية الإدارية لأن أية عملية إدارية يقوم بها الإداري إنما تتضمن عملية اتخاذ القرارات والعمليات الإدارية الأخـرى، وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والرقابة والمتابعـة... وغيرهـا مـن العمليات الإدارية الأخرى تعتمد بالدرجة الأولى على عملية وفعالية إتخاذ القـرار.

(النوري، 1989).

ووضح الأغبري (1991) أن هناك من يخلط بين مفهوم صنع القرار ومفهوم إتخاذ القرار، فعملية صنع القرار عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية ومن ثم يتم صنع القرار من خلال الفريق أو المجموعة بهدف الوصول لقرار أفضل، فعملية صنع القرار تتضمن أكثر من إجراء وطريقة بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار، أما عملية اتخاذ القرار فتتمثل المرحلة النهائية في صنع القرار.

وأكد النوري (1989) أن عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، إنما تتضمن جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءاً من تحديد المشكلة وانتهاءاً بحلها ومعالجتها من خلال إشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، بينما يشار إلى عملية اتخاذ القرار على أنها جزء هام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية، فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها.

وأضاف أحمد (2003) أن هناك فرقاً بين متخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها، بينما يختار متخذ القرار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط المقررة مسبقاً ومن ثم ينفذ القرار لذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي "عمل إداري" يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات.

خطوات اتخاذ القرار:

تحكم عملية اتخاذ القرارات عوامل متعددة مثل: طبيعة المشكلة محل القرار، طبيعة الموقف الذي يواجه متخذ القرار، والوقت المتاح، ونمط المنظمة الإدارية وظروف البيئة ويتفق مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي على أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة مراحل.

ولا يوجد إجماع على مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية فالبعض قسمها

إلى ثلاث مراحل وآخرون قسموها إلى أربع مراحل، وغيـرهم اعتبرهـا خمـس مراحل، لكن مهما اختلفت هذه التقسيمات المجازية فإنها لا تخرج في جوهرها عن المألوف.

ويمكن إجمال مراحل خطوات اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(3)

مراحل عملية اتخاذ القرار

سايمون	سايمون	سايمون	سايمون	سايمون
البحث والاستطلاع - التصميم - الاختيار	- التعرف على المشكلة - تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة	- تحديد الأهداف والأنشطة - البحث عن أساليب عمل وبدائل مختلفة - المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها - تنفيذ القرار - تقييم نتائج - تنفيذ القرار	- تحديد المشكلة - تعرف الحلول البديلة - تقرير أفضل الحلول - اصدار القرار	- الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها - جمع المعلومات وتحلها - البحث عن الوسائل - تحديد البدائل - تقييم البدائل - القرار - التنفيذ - التقييم والمتابعة

المصدر: ياغي، وعساف، (1980 ص127)

أشار هوي وميسكل (Hoy & Miskel، 1987) الى خمس خطوات لاتخاذ القرارات هي:

الخطوة الأولى: تعريف وتحديد المشكلة: إن تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري، فيحدد الإداري المشكلة تحديداً دقيقاً لاتخاذ القرار إزاءها.

الخطوة الثانية: جمع الحقائق وتحليلها: أي التعرف على المشكلة وإدراكها بكل ما تتضمنه من حقائق وعناصر وتلمس العلاقة السببية بين تلـك العناصـر، حيث تشكل العلاقة السببية أساساً قوياً للحلول والمقترحات.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل لحل المشكلة: يطور رجل الإدارة حلـولاً بديلـة كعلاج لمشكلته، ومن ثم يقيم هذه البدائل أو الحلول.

الخطوة الرابعة: اختيار البديل الأمثل: يختار متخذ القرار البدائل الأكثر ملاءمة وكفاءة، ويتم اختيار البديل المقترح وفق معايير اقتصادية دقيقة.

الخطوة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار: أي التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقـاً للخطة المرسومة، والتأكد من المهارات الواجب توفرهـا، والمـستلزمات التي يتطلبها التنفيذ.

وبين (أحمد وحافظ، 2003) أن خطوات صناعة القرار الرشيد هي:

التعرف على المشكلة.

تحليل المشكلة.

تنمية البدائل لحل المشكلة.

تقييم البدائل.

الاختيار من بين البدائل.

اتخاذ القرار.

وبالرغم من تعدد الآراء في تحديد خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات إلا أنه سيتم تحديد خمس مراحل أساسية لعملية اتخاذ القـرارات يمكـن أن تتـضمن خطوات فرعية حسب الظروف التي يمليها واقع المشكلة وهي: (زريق،2001)

1. مرحلة تحديد المشكلة : وهي مرحلة التعرف على المشكلة وتتم عادة بعـدة وسائل منها لجوء بعض متخذي القرار لعملية تصيد الأخطـاء مـن خـلال الرقابة أو من خلال التقارير
2. مرحلة جمع المعلومات عن البدائل الممكنة لحل المشكلة: حيث أنـه لكـل قرار لابد من توفر جانب من المعلومات ولذا يجب تحديد حجـم ومـصادر ونوعية المعلومات المطلوبة.
3. مرحلة تقييم البدائل: وتتم هذه العملية عادة بإعطاء أولويات تنفيذ كل بـديل وفقاً لمجموعة معايير من أهمها : كلفة البديل، و الوقت الـلازم للتنفيـذ، و الآثار المترتبة على البديل سواءً كانت إيجابية أم سلبية، و درجة قبول البديل

عند المرؤوسين للقيام بتنفيذه، و درجة المخاطرة في تنفيذ البديل.

4. اختيار البديل الأنسب وتطبيق الحل.
5. متابعة التنفيذ: وذلك للتأكد من أن القرار يسير وفقاً لما هو مقرر له وكذلك لعلاج أي معوقات لعملية التنفيذ حال ظهورها، وقد يتطلب الأمر أحياناً إلغاء القرار أواستبداله بقرار أخر أو تعديله أو إيقاف التنفيذ لحين التغلب على هذه الصعوبات.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة، وحـدد (بتار وهوب، 1998: 522-524) هذه العوامل كالآتي:

1- التفكير غير الحيادي، فمعظم قراراتنا لا تتأرجح بتأثير العوامل المحيطة بنا والتي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة .
2- نقص مهارة متخذ القرار في السير بمراحل العملية على أفضل صـورة وبالوقت المناسب ونقص تدفق المعلومات وتعقيدها .
3- المخاوف والقلق : إن القلق والمخاوف بكل أنواعها تتدخل بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ القرار، فإن اتخاذ قرار ما أحياناً يضع الفرد في موقـف مقلق، فكلما كان القرار صعباً كلمـا ازدادت الحاجـة إلـى استـشارة الآخرين، كما " تلعب الضغوط النفسية دوراً مهماً " فهـي تعمـل علـى تفسير المعلومات بطريقة واحدة محددة، في حين يتم مصادرة المعلومات الأخرى أو تجاهلها مما يؤدي إلى قرار غير صائب بالضرورة "
4- ضغط الجماعة التي ينتمي إليها متخذ القرار : تعد الجماعة التي ينتمـي إليها الفرد مهمة بالنسبة لقراراته، فهي من جهة قد تكون عنصراً مساعداً على اتخاذ قرار أكثر نضجا ومن جهة أخرى قد تكون عنصراً معـرقلاً بسبب نقص التوافق بين الحاجات الفردية والجماعية .

بينما حدد القريوتي(2004) هذه العوامل كما يلي:

أ. الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري: وقد يرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقف بشكل واضح، إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقـة

به، أو قلة تلك الحقائق أصلاً.

ب. الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين العناصر: وذلك يرجـع إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير هامة، والعناية بعناصر جانبية، أو الغموض بين العناصر ذاتها.

ج.ضعف الاستنتاجات والتوصيات: عند تناول رجل الإدارة للمشكلة للتوصـل لقرار بهدف حلها، فعليه أن يكون قادراً على الإستنتاج، وأن يكون قـادر على تحليل المشكلة لبناء توصياته وتطويرها.

وأضاف (كنعان،2003) أن المعيقات في اتخاذ القرارات للتنظيمات الإداريـة تتمثل فيما يلي:

1. نوعية القرار.
2. عدم توفر الوقت الكافي لإصدار القرار في الوقت المناسب.
3. التكلفة المادية المترتبة على اتخاذ قرار ما.
4. عدم توفر معلومات كافية(بدائل للقرار).
5. عدم القبول بين المرؤوسين بتنفيذ القرار بفاعلية.

وقد بين (أحمد وحافظ ،2003) أنه يمكن حصر العوامل التي تـؤثر علـى عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي:

1. التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار أي الصفات الشخصية.
2. الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.
3. تردد متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
4. ظهور بدائل جديدة لم تتُح دراستها أثناء عملية صناعة القرار.
5. العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
6. عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار.

وأضاف(القريوتي وزويلف، 1993 : 222) عدداً من الصعوبات التي تصادف رجل الإدارة في عملية اتخاذ القرارات وهي :

1- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري : إذ إن إدراك رجل الإدارة لحقائق

المشكلة يمثل نصف حلها، ولهذا عليه أن يدرك أبعادها ويتعـرف إلـى الأغراض التي ترمي إلى تحقيقها، ويرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للمشكلة وبشكل واف إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة بهـا أو قلة تلك الحقائق، أو صعوبة الوثوق بها .

2- صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين تلك العناصر ويرجع الخلل في تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بين عناصرها إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير مهمة والتوجه لعناصر جانبية أو يرجع ذلـك الخلل لغموض العلاقة بين العناصر ذاتها .

3- ضعف الاستنتاجات والتوصيات : إذ تتوقف مكانـة اسـتنتاجات رجـل الإدارة وقوة توصياته وهو يتناول المشكلة للتوصل لقرار بهدف حلهـا، على قدرته على الاستنتاج وعلاقة استنتاجاته بتحليله للمـشكلة وبقدرتـه على بناء توصياته وتطويرها .

خصائص عملية اتخاذ القرار :

هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص أشار إليها (حسن والساعد، 2001 : 21) بالاتي:

1- تتصف عملية اتخاذ القرار بالواقعية حيث إنها تقبل بالوصول إلى الحـد المعقول وليس للحد الأقصى .

2- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوك الـشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه .

3- لا بد لأي قرار إدارة أن يكون امتداداً من الحاضر إلـى المـستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي .

4- عملية اتخاذ القرار عامة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمـات علـى اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإداريـة فـي المنظمات .

5- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة، وتتأثر بالعوامل البيئيـة

المحيطة بها . إنها عملية تشمل عدة نشاطات ولذلك ربما توصف بعض الأحيان بالقصد .

6- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلـة إلـى مرحلة وباستمرار .

وأضاف (ماهر والهجرسي والدعيج والعجمي، 2001 -2002-324) إلـى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها عملية اتخاذ القرار :

1- إنها عملية ذهنية تشتمل على نشاط فكري يعتمد علـى إتبـاع المنطـق والتفكير المنهجي الصحيح .

2- إنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخـاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ .

3- إن تعدد البدائل هي أساس عملية اتخاذ القرارات، فحين يوجد حل واحـد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قـرار، وإنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين .

4- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً وإنما يكون وفق أسس ومعـايير تـؤدي إلى اختيار انسب بديل .

5- إننا لا نختار البديل الأمثال، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار . ولذلك فإن الاختيـار يتوجه إلى البديل الأنسب، وهو الذي يتناسب مع الظروف المـؤثرة فـي اتخاذ القرار .

6- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل . وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القـرارات لأنهـا تعتمـد علـى التنبـؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

المشاركة في اتخاذ القرار:

يعد التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن المنظمة تعمل على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم. وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية، حيث يكون الهدف منها هو التوصل إلى القرار السليم ولا تكون مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا.

تعتبر المشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار. "وتعتبر مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه. وذلك لأن مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه".(الخضرا وآخرون،1995، 486).

واعتبر (العلاق، 1999: 154) " إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل بديل، فالعملية في الحقيقة لا تتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين، وهؤلاء الآخرون يحتاجون إلى ترغيب، وتحفيز مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال، ويحتاجون إلى من يشعرهم بأن القرار هو قرارهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار".

وترى(الكفاوين، 2005) ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، إذن أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

أما بالنسبة لأنواع القرارات التي يملك المرؤوسون الحق في صنعها فهي:(الفاعوري، 2004، 162).

1- قرارات الاستقلالية (Autonomy) وتشير إلى القرارات المتعلقة بتأدية الأنشطة اليومية، وفي هذا المجال يتوقع المرؤوسون أن يمارسوا الحرية في معظم قراراتهم.
2- قرارات التأثير (Influence) وهي القرارات الواسعة التأثير على المنظمة كالقرارات الاستراتيجية، وهنا لا يتوقع المرؤوس إلا مستوى أقل من المدخلات التي يمكنه تقديمها، إذ إنه قد يعتقد بأن الدور الأكبر في صنعها للرئيس.
3- قرارات المشاركة (Participation) وتشير إلى مشاركة المرؤوس الواسعة في ما يقدمه من مدخلات- معلومات، ومناقشات للقرارات المحلية في المنظمة، وهذا قد يكون على مستوى فريق العمل، أو القسم ويمكن أن تتضمن أنشطة مثل بناء الفريق أو تخطيط تدفق العمل.

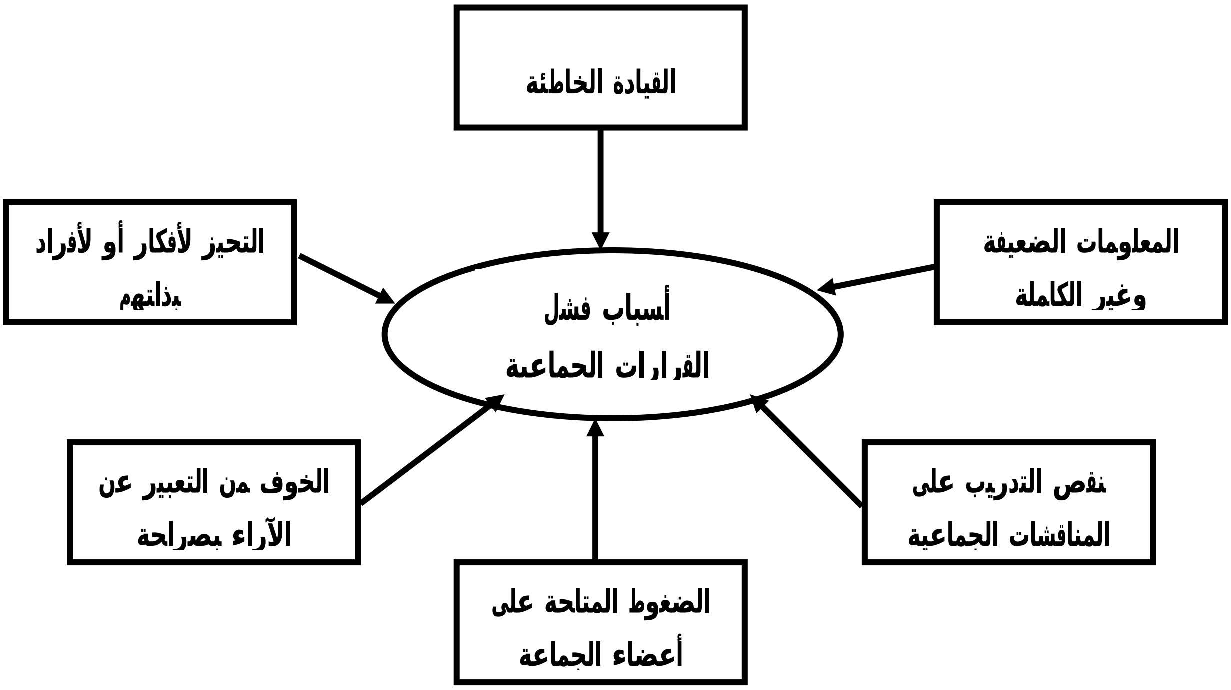
ويرى(ماهر، 2002: 50) أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن تكون فعالة في الحالات الآتية:

1. عندما يكون الموقف له علاقة وأهمية بالمشاركة.
2. عندما يكون للمشارك خبرة في مجال القرار الذي سيتخذ.
3. حرية التفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرار.
4. المشاركون يعملون في جو من الحرية ووضوح المعلومات والتحديد الواضح لها.
5. عندما يكون للمشاركين المهارات الكافية في الاتصالات.

وأضاف (أحمد ، 2003) أنه من الضروري إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وذلك ضماناً لتبادل الرأي قبل إتخاذها وضمان تعاونهم الاختياري وإلتزامهم بتنفيذ القرارات، فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة، فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها المرؤوسون أكثر من إدراك المدير، و في هذه الحالة فالمشاركة الجماعية

في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد مـن درجـة الـولاء والانتماء للمؤسسة، ويشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال في كيان المنظمة.

وبينت (القرالة ،2004) نقلاً عن (الصيرفي ،2003) أنه في حالـة عـدم تـوافر الشروط والمستلزمات الضرورية لنجاح عملية المشاركة فإن العملية وسوف تفـشل ولن تحقق النتائج المرجوة منها، ويبين الشكل رقم (4) بعض أسباب فشل القـرار الجماعي الذي يتم إتخاذه بواسطة أسلوب المشاركة.



شكل رقم (4)

أسباب فشل القرارات الجماعية المعتمدة بواسطة أسلوب المشاركة

المصدر : الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2003,105

التمكين واتخاذ القرار

أن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية دفاير(Dvir et. al., 2002). وإن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدراً من مصادر

الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية راينهارت ورسل(Rinehart & Russell, 1997).

والتمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسخ هذه الاستراتيجية الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العام بينس ونانوس (Bennis and Nanus, 1985) وتتطلب أيضاً استراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين، وان "إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز مساهمة أعضاء المنظمـ ـة في صنع القرار سوف يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة شولتر(Showalter, 2002).

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة في التركيز على عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة جونز وآخرون (Jones & Others, 1996) إذ أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة تتميز بقدرتها على خلق السلوك

الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف باساند وافوليو(Bassand Avolio, 1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف إدن(Eden, 1992).

وأشار بوتر (Potter, 1994) بأن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة. ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الاساسية التي تؤمن بها المنظمة .وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً ومتسعاً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكتُب لعملية التمكين النجاح لابد أن توليه الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة .

وقد ركز رايس وشنايدر(Rice & Schneider, 1994) على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات المعلمين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم لأهداف المدرسة، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في وضعها.

وعليه نجد انه كلما تعززت عملية التمكين فإنها تصل الى نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية، كون عملية إتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وصاب العمل الإداري، فضلاً عن أنها أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها.

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة الى عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تتعرض بشكل مباشرالى أثر التمكين في عملية اتخاذ القرارات، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر

الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها،علما أن الدراسات الميدانية في البيئة العربية، كانت محدودة جداً:

أ- الدراسات العربية

وفي دراسة قام بها (العساف، 2006) بعنوان " التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بـالالتزام التنظيمـي والاسـتقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية" حيث هدفت هـذه الدراسـة إلـى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة مـن جميـع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنيـة العامـة الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نـسبة (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاث أدوات قياس: أداة قياس التمكين الوظيفي الذي قام الباحث بتطويرها، وأداة قياس للالتزام التنظيمي الذي استند الباحـث فـي تطويرهـا علـى مقيـاس جـوردن وزملائـه (Gordon، Philpot ، Brut ، Thompson &Spiller) بعد أن تم ترجمته وتعديله بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة. وأداة قياس الاستقرار الوظيفي الطوعي الذي قام الباحث بتطويرها أيضاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا، إذ بلغ (3.26) درجة من اصل (5) درجات للحد الأقصى، وان مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعا، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ (3.46) درجة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا

بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها. وأوصى الباحث بضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة بكافة أبعاده، وزيادة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لاستقرار أعضاء الهيئات التدريسية وبقائهم في مراكز عملهم.

وفي دراسة قامت بها (الخاجه، 2006) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، أن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا، وأن هنالك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات ومعارف العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات منهج تمكين العاملين من العمل بصورة أفضل، ما يخدم الصالح العام وذلك من خلال التدريب الذي يهدف إلى إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية نتيجة لتمتعهم بالمهارات والمعارف المكتسبة من التدريب. وضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات التقييم، وعلنية ووضوح وعدالة معايير الأداء.

وفي دراسة قام بها(ملحم، 2006) بعنوان" التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في أراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من

ناحية التطبيق مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. وشرحت الدراسة أهمية المنهجية الكيفية وغير الكمية في جمع البيانات وبينت محددات الدراسة والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربية. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساعد رؤساء الجامعات في إعادة النظر في المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين أداء رؤساء الجامعات. وأوصت بأهمية إجراء دراسات أخرى امتدادا لهذه الدراسة.

وفي دراسة قام بها(الفياض، 2005) بعنوان "تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في القدرة التنافسية للمنظمة للشركات الأردنية العاملة في منطقة عمان وتتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وإلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف طور الباحث أستبانة تم توزيعها (124) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين، وأن فرق العمل وتكنولوجيا الاتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية لهذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تمكين العاملين وحثهم على التعاون والتنسيق لزيادة القدرة التنافسية.

دراسة (العبيديين،2004) "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)"، والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في الشركتين المذكورتين. وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية تناسبية من 457 فرداً. وقد دلت نتائج الدراسة على أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً كما أن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة كان مرتفعاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في المنظمتين المبحوثتين.

وفي دراسة قام بها(العتيبى، 2004) بعنوان "تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الادارى" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت الدراسة إلى

أن تمكين العاملين لم يحظ بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية، وأن نجاح استراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة. وأوصت الدراسة بضرورة الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن. والتحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية. وبناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.

وفي دراسة قام بها (عبدالعزيز والعامري، 2003) بعنوان" مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن، مجلة العلوم الإدارية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المديرين في تسيير مهام الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وإلى التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات. ولتحقيق هذه الأهداف صمم الباحثان أداة لقياس مدى ممارسة وتمكن المديرين من هذه المهارات، حيث تم إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات. بعد ذلك تم توزيعها على 400 مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، بلغ العائد منها والصالح للتحليل حوالي 230 استبانة بمعدل استجابة بلغ حوالي 57.5% حيث تم معالجتها بالحاسب الآلي واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار للإجابة عن تساؤلات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين، والتفاوض مع الآخرين، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية، كما وجد أن هؤلاء المديرين ممكنون من بعض المهارات مثل العمل بروح الفريق الواحد وحسن التعامل مع الآخرين وغير ممكنين من البعض الآخر مثل تحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو

مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي.

أجرى (ناجي،2005) دراسة بعنوان" درجة فهم الإداريين لتفـويض الـسلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، فـي وزارة التربيـة والتعليم في الأردن"، وهدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريـين لتفـويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم والعلاقة بين فهم وممارسة الإداريـين لتفـويض الـسلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ، وتم استخدام أداتين للدراسة، الأولى: لقيـاس تفويض السلطة والثانية: لقياس كفاءة اتخاذ القرار، وتألفت عينة الدراسة من (337) فرداً من الإداريين في وزارة التربية والتعليم.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفـويض السلطة كانت عالية، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كـان عاليـاً أيـضاً، وهناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين وممارستهم لتفويض الـسلطة وبين كفاءة اتخاذ القرار.

وأجرى(الجغبير،2003) دراسة هدفت إلى تحديد المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك بيان أثر كل من الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والجنس للموظفين الإداريين، واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات التنظيمية، وتكون مجتمع الدارسة من الموظفين الإداريين العاملين في مستوى إداري تنفيذي (دون رئيس قسم) في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في المحافظات وبلغت عينة الدارسة (440) إدارياً اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، وطور الباحث استبانتين لأغراض الدراسة، واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للفروق البعدية وتوصل الباحث إلى النتائج التي كان من أهمها :

وجود درجة عالية من المعوقات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم، ووجود درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذا القرارات في وزارة التربيـة

والتعليم، ووجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخـاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم، وعدم وجود فروق بين متوسـطات مـشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس والخبرة، ووجود فـروق دالة إحصائياً بين متوسطات المعوقات التنظيمية تعـزى إلـى الخبـرة الإداريـة، والمؤهل العلمي والجنس .

وأجرى(الخوالدة ،2002) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في الأردن لعملية صنع القرار فـي مجـالات العمـل الإداري التربوية، ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير أداة قياس (استبانة) مكونـة من (60) فقرة بهدف معرفة درجة ممارسة المديرات لعملية صنع القرار، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والإحـصائية (ت) وتحليل التباين، وأشارت نتائج الدراسة إلى :

1. لا توجد فروق بين متوسطات تقـديرات مـديرات المـدارس لمـستوى ممارستهن لعملية صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي.
2. كانت نسبة ممارسة صنع القرار في مجالات العلم الإداري التربوي حسب تقديرات مديريات المدارس متوسطة، عدا كفايتي النمو المهني للمعلمـات وحاجات الطالبات التربوية، حيث أن نسبة تحققهما مرتفعة، وبينت النتائج أن النسب المئوية لمستوى ممارسة مديرات المدارس لكـل مجـال مـن مجالات صنع القرار قياساً إلى مستوى ممارستهن لكافة المجالات متقاربة ضمن المجال الواحد . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار في مجال العمل الإداري التربوي يعزى إلـى الخبـرة التعليميـة، المؤهل .

وأجرى (الجرايدة ،2001) دراسة هدفت إلى معرفة درجة إسهام المعلومـات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعلـيم فـي المملكـة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة طور الباحث أداة الدراسة، التـي تكونت من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من جميع

مديري التربية والتعليم ومساعديهم والبالغ عددهم (64)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية . وأظهـرت الدراسـة النتائج التالية :

1. درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر عينـة الدراسة كانت عالية بالنسبة إلى دقة المعلومـات، وملاءمـة المعلومـات، ومرونة المعلومات، بينما درجـة الإسـهام متوسـطة بالنـسبة لـشمول المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات .
2. وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية مـن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لصالح أفراد العينة الذين يحملـون مؤهـل الدكتوراة، وذي الخبرة (دون 5 سنوات)، ولصالح وظيفة مدير .

وأجرى (الأشهب ،2001) دراسة هدفت إلى التعرف على درجـة مـشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظـة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته في انتمائهم لمهنة التعليم . وتألفت عينة الدراسة من (438) معلماً و (81) مديراً، واستخدمت الباحثة استبانتين، وللإجابـة على أسئلة الدراسة تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافـات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، كما استخدم معامـل الارتبـاط بيرسون . وتوصلت الدراسة إلى النتائج والتي كان منها : كانت درجـة مـشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة، وتوجد علاقة ايجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم.

وفي دراسة قام بها(الكساسبة والحوا مدة ،2000) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتـة" هدفت إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمـة بـين المـشاركة المدركـة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعـة مؤتـة ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان إستبانة تم توزيعها على مجتمـع الدراسـة والبالغ عددهم (370) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعـة مؤتـة، وقـد

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا، كما دلت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول الثقة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (العمر، و سنوات الخدمة خارج الجامعة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري).

دراسة **(**الحوسني ، 1999) بعنوان "الضغوط الاجتماعية المؤثرة في القرار الإداري التربوي بسلطنة عمان"، هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر الضغوط الاجتماعية التي يتأثر بها متخذ القرار الإداري التربوي في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (126) فرداً من المديرين العاملين ومديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد استخدم الباحث أداة تقيس أثر مصادر الضغوط الاجتماعية ومجالات اتخاذ القرار الإداري التربوي التي تتأثر بتلك المصادر. وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج هي:

1. أن أعلى درجة لتأثر متخذ القرار الإداري التربوي بمعيار الضغوط الاجتماعية كانت أقل من المتوسط، وأن أعلى خمسة مصادر للضغوط الاجتماعية التي يتأثر بها متخذ القرار الإداري التربوي هي: المسؤولون المباشرون في العمل، و أولياء أمور الطلبة،و الحالات الإنسانية الخاصة، وزملاء العمل، و الشيوخ والرشداء، بينما كانت أدنى خمسة مصادر للضغوط الاجتماعية هي: أصحاب ومديرو مؤسسات القطاع الخاص، ووسائل الإعلام المختلفة، والأزواج والأبناء، وأهل وأقارب وجيران متخذ القرار الإداري التربوي.
2. أن أعلى درجة لتأثر مجالات اتخاذ القرار الإداري التربوي بمصادر الضغوط الاجتماعية كانت أعلى من المتوسط في مجالات: توفير المواصلات، و تنقلات المعلمين، والترقيات المالية للعاملين في التعليم،

بينما كانت أدنى خمسة مجالات لاتخاذ القرار الإداري تأثراً بمصادر الضغوط الاجتماعية هي: تسمية المدارس الجديدة، إشراف وتنفيذ الأنشطة المدرسية من قبل المعلمين، ومناقصات توريد أدوات مكتبية للمدارس، وإنهاء عقود العاملين غير العمانيين.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تأثر متخذ القرار الإداري في سلطنة عمان بمصادر الضغوط الاجتماعية تُعزى للمستوى الوظيفي، واختلاف مكان العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية لمتخذ القرار الإداري.

وأجرى (النوري ،1997) دراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديريات المدارس الأساسية الحكومية، والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية والبالغ عددهم (236) مديراً ومديرة واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وبلغ عدد أفرادها (81) مديراً ومديرة، وقد استخدمت في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية (27) احتياجاً تدريبياً ضمن خمسة مجالات، وذلك تبعاً لخطوات صنع القرار الإداري .

وقد دلت النتائج على أن النسب المئوية للاستجابة على مجالات الدراسة كما يراها المديرون والمديرات للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها بين (71.6 – 78.8 %) وتعبر عن درجة احتياج تدريبي كبيرة، وقد حصل مجال " تحديد الموضوع " على أعلى نسبة مئوية (78.7%)، بينما حصل مجال " اتخاذ القرارات " على أقل نسبة مئوية (71.6%) .

وأجرى (بطاح والسعود ،1997) دراسة هدفت إلى استكشاف قدرة مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة نفسه (جميع المديرين والمديريات في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية) وعددهم (215) مديراً ومديرة وطور الباحثان استبانة من (20) فقرة رباعية التدرج، واستخدما في تحليل المعلومات اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

وأوضحت النتائج عدم وجود أثر لعوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

التعليمية، والخبرة الإدارية في قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار .

كما أجرى (عكور،1995) دراسة بعنوان "تطـوير نمـوذج لعمليـة اتخـاذ القرارات في كليات المجتمع في الأردن" هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لعمليـة اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الأردنية لمساعدة صانعي القرارات فـي كليات المجتمع لإتخاذ قرارات تربوية رشيدة. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث إستبانة تكونت من (66) فقرة موزعة على سبعة أبعاد تتعلق بعملية إتخاذ القرارات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدم تطبيق نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات في كليات المجتمع الأردنية، كما دلت إلى إفتقار الكليات إلى مراكز للمعلومات للإستعانة بها عند اتخاذ القرارات، وعدم اعتماد الأسلوب العلمي كأداة يمكن الاستعانة بهـا فـي عملية اتخاذ القرارات، واقترح نموذج لعملية اتخاذ القرارات في كليـات المجتمـع وأوصى الباحث وزارة التعليم العالي بضرورة إستخدام النموذج المقترح في عمليـة إتخاذ القرارات في كليات المجتمع الأردنية من قبل عمداء الكليات.

وفي دراسة قام بها(العيسي، 1993) بعنوان" عملية اتخاذ القرارات الإداريـة في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة"، وقد توصلت الدراسة إلـى أن مستوى مشاركة المديرين في اتخاذ القرارات ضعيف، ويبلـغ معـدل مـشاركتهم (55%) في جميع أنواع القرارات سواء الاستراتيجية أو التكتيكية أو اليومية. كمـا توصل الباحث إلى أن المديرين يمنحون المرؤوسين فرصة كبيرة للمـشاركة بلـغ معدلها (88%) في القرارات والمختلفة وقد بينت الدراسة ان هناك عوامل تؤثر في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وقد جاءت كما يلي مرتبة حـسبا أهميتهـا: توفير القدرات والخبرات والمهارات لدى المرؤوسين،و درجه الألفـة بـين إفـراد المجموعة العامة، وعدم إحساس المرؤوسين بالاستقرار بعملهم.

وقام (أبو الكشك ،1992) بدراسة بعنوان "عملية تفـويض اتخـاذ القـرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن" وقد هدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات عمداء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن لعملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجال الأكـاديمي وشـؤون الطلبة، والمجال الإداري والشؤون المالية، وقد قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة

من (77) فقرة موزعة على المجالين: المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمجـال الإداري والشؤون المالية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين عمداء كليـات المجتمـع الحكوميـة وعمداء كليات المجتمع الخاصة في عملية تفويض اتخاذ القـرارات الإداريـة فـي المجالين الرئيسين لصالح عمداء كليات المجتمع الخاصة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الصغيرة الحجـم وعمداء كليات المجتمع المتوسطة الحجم في عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة والمجال الإداري والشؤون الماليـة، لـصالح عمداء كليات المجتمع المتوسطة.

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الصغيرة الحجـم وعمداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم في عملية تفويض اتخـاذ القـرارات الإدارية لصالح عمداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم فـي المجـال الإداري والشؤون المالية.
2. كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمـع الخاصة الكبيرة الحجم، وعمداء كلية المجتمع الحكومية الكبيرة الحجم فـي عملية تفويض اتخاذ القرارات الإدارية في المجالين الرئيسين لصالح عمـداء كليات المجتمع الخاصة الكبيرة الحجم.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها تارجا وآخرون (Tarja& others, 2005) بعنوان "تمكـين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات. وهدفت الدراسة إلى تحليـل ووصـف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام البـاحثون بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسـة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجـدت الدراسـة أن هنـاك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل،و طبيعة العمل .

وقام جنتري (Gentry, 2005) بدراسة بعنوان "استخدام البيانـات المعرفيـة

المساندة لعملية اتخاذ القرارات في مدارس أو كلاهما الابتدائية"، هـدفت الدراسـة لتحسين العملية التعليمية من خلال استخدام البيانات التي تدعم عملية اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من ست مديرين مدرسة ابتدائية في أوكلاهما، تضمنت أداة الدراسة الهدف من جمع البيانات المساهمة فـي اتخـاذ القرار وعمليات جمع البيانات لاتخاذ القرار السليم، والخصائص المحددة للبيانـات المهمة في اتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلـى وجـود عوامـل داخليـة وخارجية تساهم في عملية استخدام البيانات لاتخاذ القرار الفعال، وأن أهم عامـل يؤثر على القرارات التعليمية المرتبطة بحاجات الطـلاب المختلفـة هـي بيانـات الحاسوب المقدمة من قبل متخذي القرار، كما بينت النتائج أن البيانات التقنية تزود معلومات إضافية للمساهمة في تحسين عملية اتخاذ القرارات المدرسية السليمة.

دراسة قام بها اوني (Onne, 2004) الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المنظمـات الحكوميـة شرق ألمانيا : وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بـين المـشرفين والموظفين تشكل عائقاً للعلاقة الايجابية بين التمكين الإداري والـولاء التنظيمـي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعـة تنفيـذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الـدنيا، والخلاف أو الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي .

وقام الباحث بتوزيع (91) إستبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولنـدا وقـد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسـة أن أثر الصراع مع المشرفين قد تعيق التمكين الإداري وهذا بـدوره يـؤثر علـى الالتزام.

دراسة قام بها فرانز (Franz, 2004) بعنوان " دراسة ثقافية مشتركة للعلاقـة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية.وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضـا، دون العمـل وضغوط العمل من جهة أخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعـة شـركات

متعددة الجنسيات من البرازيل ،و بلجيكا، وكندا،و فرنسا ،و ألمانيـا ،و بريطانيـا والولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسـة (6698) موظفـاً وتوصـلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهـة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء،و دوران العمـل، وضـغوط العمـل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حـسب الدول الموجودة فيها.

أما دراسة كيبلي (Keely, 2004) بعنـوان "البحـث المؤسـسي ودور إدارة المعرفة في تحسين عملية تخطيط واتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العـالي فـي مدارس كاليفورنيا"، هدفت الدراسة إلى فحص دور البحث المؤسسي فـي مؤسـسات التعليم العالي ودور الإدارة المعرفية في تخطـيط واتخـاذ القـرارات الـسليمة فـي المنظمات، تكونت عينة الدراسة من 450 موظفاً في مؤسسات التعليم العالي اختيروا عشوائياً، تم استعادة 177 إستبانة، وبلغت نسبة الاسـتجابة 39،30% وقـد توصـلت الدراسة إلى تأثير الإدارة المعرفية في التعليم العالي في التخطيط لاتخـاذ القـرارات السليمة، كما دلت النتائج أن وظيفة البحث المؤسسي تتضح من خلال استخدام المعرفة الضمنية والواضحة من خلال مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القـرارات ممـا يـدعم المعلومات بين الأفراد ويزيد من الواقعية والثقة التنظيمية وبينت النتائج وجود علاقـة قوية بين الفعالية التنظيمية واستخدام برامج لتدعيم الإدارة المعرفية، وأوصى الباحث بضرورة تزويد مؤسسات التعليم العالي بأنظمة وقوانين تدعم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات لتحسين عملية التخطيط واتخاذ القرارات الفعالة.

دراسة لترل(Littrell, 2002)، "تمكين العاملين في الصين: دراسـة حالـه"، حيث قام الباحث بدراسة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين، واشتملت عينة الدراسةعلى مجموعة من الفنادق السياحية داخل الصين تعود ملكيتها إلى دائرة الأقاليم الحكومية المحلية وتدار من قبل وكالات عالمية، وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من عام 1999- 2002. وأظهرت نتائج الدراسة موقفاً إيجابيا تجـاه تمكـين العاملين ودلت على نجاح تطبيق برامج التمكين في هذا البلد.

وأجرى كيفر (Kiefer , 2000) دراسة هدفت إلى معرفة الطرق التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات على مستوى المنطقة، وتم اختيار منطقة في الغرب الأوسط الأمريكي، وتحقيقاً لهدفا لدراسة، نظم الباحث (33) مقابلة)(21) جلسة ملاحظة، وقام بتحليل وثائق مدرسية وذلك للإطلاع على الكيفية التي تم من خلالها اتخاذ القرارات وصنعه في مدارس محددة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرار والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس، والخبرة، وحجم المدرسة، والمواضيع التي تعطى للطلاب .
2. ادراكات المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم تتغير حسب المتغيرات الديموغرافية .
3. المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت ايجابياً في ادراكات المعلمين للرضا الوظيفي، وأراد المعلمون المزيد من المشاركة في كل القضايا التعليمية والإدارية.

أجرى دالتون (Dalton , 2000) دراسة هدفت إلى تحديد ومقارنة ادراكات مديرية ومعلمي مدرسة متوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس في الولايات المتحدة . واستخدم الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد، وهي التخطيط، والمناهج، والتوظيف والميزانية، وتنمية المعلمين واختار الباحث مجموعتين من المديرين والمعلمين : مجموعة كانت تشارك في صنع القرار، وأخرى غير مشاركة، وقام الباحث بجمع البيانات وتحليلها من خلال تحليل التباين الأحادي واختبار mann-Whiteny U، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

1. يدرك المديرون أن المعلمين يشاركون، وبدرجة عالية في مجال الموازنة والتوظيف أكثر من باقي المجالات .
2. توافق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرارات في أبعاد المناهج وتنمية المعلمين .
3. هناك فروق في الادراكات بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد : الموازنة، والتوظيف، والتخطيط .

وأجرى تايلورو وتشكوري (Taylor & Tashakkori, 1997) دراسة اعتمدت على اختبار الفرضية القائلة بأن للمدرسين رغبة في المشاركة في اتخاذ القـرارات المدرسية بشكل كبير .

وتكونت عينة الدراسة من (219) معلماً و معلمة ممن يدرسون في المراحـل الدراسية الثلاث الابتدائية والإعدادية والثانوية في (7) مدارس في آكاديميات شمال الفلبين ، وقسم الباحثان هذه العينة إلى أربع فئات من المعلمين منهم المشاركون فعلياً في اتخاذ القرار والمحرومون من المشاركة، والمكرهون والفئـة الأخيـرة غيـر الراغبين في المشاركة ولا يشاركون في اتخاذ القرارات المدرسية، ومن أبرز نتائج الدراسة: يرغب المدرسون في المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وبلغت نـسبتهم (52%) من أفراد العينة و 48% من أفرادها لديهم رغبة ضعيفة في المشاركة، وأن أكثر المجموعات اهتماماً بالقرارات المتعلقة بالطلبة هم الذين يشاركون فعليـاً فـي اتخاذ القرارات ويمكنهم التأثير ايجابياً في تحصيل الطلبة، وبالنسبة لمتغير المؤهـل العلمي فإن حملة الماجستير فما فوق الأكثر مشاركة في اتخاذ القرارات، وبالنـسبة لمتغيري العمر وسنوات الخبرة والخدمة بين الفئات المذكورة سابقاً لم تجد الدراسـة وجود فروق واختلافات جوهرية .

وأجرى شارلز وكار (Charles & karr, 1995) دراسة هدفت إلـى معرفـة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية وتأثيرها فـي الأداء الأكاديمي للطلبة وتكونت عينة الدراسة من (206) عضو هيئة تعليمية مـن مديريات التعليم في ولاية تكساس الأمريكية .

استخدم الباحثان الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسـة إلى :

1. أن المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تـرتبط بعلاقـة ايجابية مع أدائهم الوظيفي، الذي ينعكس ايجابياً على الأداء الأكاديمي للطلبة.
2. أن رضى المعلمين والمديرين عن المهام المناطة بهم، وقناعتهم لوظـائفهم، وسلامة قنوات الاتصال فيما بينهم وفاعلية طرق ووسـائل قيـاس اتخـاذ القرارات وتنفيذها تنعكس ايجابياً على مستوى المشاركة، ليس فقط في صنع

القرار بل وفي تبنيها، والدفاع عنها .

وأجرى ويس وكامبون (Weiss & Cambone, 1994) دراسة هدفت إلى التعرف مواقف مديري المدارس الثانوية التي تطبق فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تجاه مبدأ المشاركة ذاتها . اعتمد الباحث اللقاءات المباشرة مع عينات المديرين لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن 50% من المديرين المشمولين بالدراسة، أيدوا فكرة اتخاذ القرارات المدرسية بالمشاركة كآلية يتم من خلالها تحسين الأداء المدرسي، إلاّ أن 50% أيدوا الفكرة لذاتها كفكرة ديمقراطية، مؤكدين تحفظهم على سياسة الباب المفتوح .

وأجرى بيسون (Beeson, 1993) دراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة مستوى التعاضد والتعاون وعمقهما بين المديرين والمعلمين في المدارس التي تطبق نظام اتخاذ القرارات بالمشاركة في فكتوريا / استراليا .

وتكونت عينة الدارسة من مديرين جدد ومديرين لديهم خبرة بين (4-8) سنوات في المدارس التي تأخذ بنظام المشاركة في اتخاذ القرارات . أما أدوات الدراسة فقد اشتملت على اللقاءات والزيارات، وبطاقات لجمع المعلومات الأساسية المتصلة بالطرق التي يستخدمها المديرون لتطبيق عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة، والمتطلبات اللازمة لتوسيع مشاركة العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي في هذه العملية . وأظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة أوضاع المعلمين، وقبول العاملين ومتطلبات تعزيز التعاضد لاتخاذ القرارات من شأنها المساهمة في الحد من الصراعات، والكثير من المشكلات التي تواجه المديرين الجدد وان المديرين والمعلمين بصورة عامة يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية لاتخاذ القرارات .

أجرى سافري (Savery , 1992) دراسة هدفت إلى محاولة التعرف إلى الأساليب النموذجية لاتخاذ القرارات المدرسية . وتألفت عينة الدارسة من (136) نائباً لمديري المدارس في غرب استراليا، واستخدم الباحث الاستبانة لإجراء دراسته، وتوصلت الدراسة إلى :

أن سياسات الإدارة التربوية والانضباط، والمتغيرات الاقتصادية ومستوى

فاعلية أولياء الأمور في المشاركة، والوقت المتاح للتدريس عامل من شأنها التـأثير سلباً أو إيجاباً في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، وهي جميعاً تـرتبط بالمهـارات الشخصية، والأنماط القيادة، والخبرة الذاتية لمتخذ القرار .

كما ينبغي الاعتراف بأهميتها لدى تقويم مدى الابتعاد أو الاقتراب من الحالـة النموذجية لاتخاذ القرارات المدرسية.

ملخص الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطـوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية كدراسة(العساف، 2006)، ودراسة (ملحـم، 2006) والتي بحثت في التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، ينما تناولت دراسة(الخاجه، 2006) أثر المناخ التنظيمي على تمكـين العـاملين، بينمـا ركزت دراسة(الفياض، 2005) على تمكين العاملين كمـدخل إداري وأثـره علـى القدرة التنافسية للمنظمة، كما بينت دراسة(العبيديين،2004) العلاقة بـين التمكـين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسـسة الموانئ الأردنية، بينما ركزت دراسة (العتيبى، 2004) على طرق واسـتراتيجيات تمكين العاملين وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري.

وتناولت بعض الدراسات عملية اتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمـع كدراسة(أبو الكشك، 2002) و(عكور، 1995)، بينما تناولت دراسة (الكـساسبة والحوامدة، 2002) أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضـا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، بينما ركزت دراسة (الجغبير،2003) على تحديد المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين فـي اتخـاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبينت دراسة (الخوالـدة، 2002) إلى معرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في الأردن لعمليـة صـنع القرار في مجالات العمل الإداري التربويـة، أمـا دراسـة (الحوسـني، 1990) فوضحت مصادر الضغوط الاجتماعية المؤثرة في القـرار الإداري التربـوي فـي

سلطنة عمان، وركزت دراسة (بطاح والسعود،1997) على استكشاف قدرة مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار.

واستعرضـت الدراسـات الـسابقة الأجنبيـة كدراسـة تارجـا وآخـرون (Tarja& others, 2005) إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظاً وسلوكياً، وتناولت دراسة فرانز(Franz, 2004) إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبـين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، دوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى.

واستعرضت الدراسات السابقة الأجنبية كدراسـة سـافري(Savery , 1992) الأساليب النموذجية لاتخاذ القرارات المدرسي ودراسـة كيلـي (Keeley، 2004) لبحث عملية اتخاذ القرارات في الكليات الرسـمية والأهليـة، ودراسـة بيـسون (Beeson، 1993) لدراسة طبيعة مستوى التعاضد والتعاون وعمقهما بين المـديرين والمعلمين في المدارس التي تطبق نظام اتخاذ القرارات بالمشاركة، ودراسة ويـس وكامبوون (Weiss & Cambone, 1994) والتي هدفت إلى التعرف علـى مواقـف مديري المدارس الثانوية التي تطبق فكرة المشاركة في اتخاذ القـرارات المدرسـية تجاه مبدأ المشاركة ذاتها، ودراسة شارلز وكار (Charles & karr, 1995) والتـي هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التعليمية فـي اتخـاذ القـرارات المدرسية وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة، بينمـا ركـزت دراسـة تـايلورو وتشكوري (Taylor & Tashakkori, 1997) على اختبـار الفرضـية القائلـة بـأن للمدرسين رغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بشكل كبيـر، وهـدفت دراسة دالتون (Dalton , 2000) إلى تحديد ومقارنة ادراكات مديرية ومعلمي مدرسة متوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس في الولايات المتحـدة، وبينت دراسة جنتري (Gentry, 2004) أهمية استخدام البيانـات المعرفيـة لاتخـاذ القرارات السليمة.

في ضوء ما سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية اتخـاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية لضمان تبادل الرأي والتعاون والوصول إلـى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ مما يساعد على اتخاذ القرار الرشيد والفعـال

الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عـن الدراسـات السابقة من حيث ربط التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصـفاً لأداة الدراسـة وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتهـا، كمـا يبـين إجراءات الدارسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجـة البيانـات الإحـصائية لاستخلاص النتائج.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري ومديرات المدارس الحكوميـة التابعـة لمديريات (الكرك، و القصر، والمزار الجنوبي، والأغـوار الجنوبيـة، والطفيلـة، ومعان، والشوبك، والبتـراء، والعقبـة) للعـام الدراسـي 2006/2005 والبـالغ عددها(571) مديرا ومديرة. والجدول التالي يبين توزيع مجتمـع الدراسـة حـسب المديرية والجنس.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس والمديرية

المديرية	المدارس الأساسية في إقليم الجنوب			المدارس الثانوية في إقليم الجنوب		
	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع
الكرك	17	42	59	16	19	35
المزار الجنوبي	7	34	41	13	14	27
القصر	9	28	37	5	12	17
الأغوار الجنوبية	6	8	14	6	6	12
الطفيلة	20	59	79	15	15	30
معان	7	45	52	9	20	29
الشوبك	11	16	27	4	4	8
البتراء	7	26	33	4	8	12
العقبة	9	28	37	9	13	22
المجموع	93	285	379	16	19	35

2.3 عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية من مديري ومديرات المـدارس الحكوميـة التابعـة لمديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظات جنوب الاردن (الكرك، والطفيلة، ومعان والعقبة)، بنسبة(60%) وبذلك يكون حجم العينة الكلـي(343) مـديرا ومـديرة. واسترجع منها(303) استبانات، واستبعدت(17) استبانة لعدم صلاحيتها في التحليل الإحصائي، فأصبح التعداد الصافي للأستبانات الصالحة للتحليل الإحـصائي (286) استبانة، ليشكّل نسبة(50%) من أصل مجتمع الدراسة. وذلك كمـا فـي الجـدول رقم(2).

الجدول رقم(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية للمديرين في إقليم جنوب الاردن

الجنس	العدد	المؤهل العلمي			الخبرة الإدارية		
		بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا	5> سنوات	6-10 سنوات	> 11سنة
ذكور	93	51	30	12	15	21	57
إناث	193	110	62	21	39	63	91
المجموع		161	62	33	54	84	148

بالنظر إلى الجدول رقم(2) يلاحظ أن عدد الذكور في مجتمع الدراسة(93) وهذا يشكل ما نسبته(32.5%) من عينة الدراسة، بينما عدد الإناث(193) أي ما نسبته(67.5%)، كما يلاحظ بالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة أن غالبيتهم ممن يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (56.3%)، يلي ذلك حملة الدبلوم العالي وهم بذلك يمثلون ما نسبته(32.2%)، وأخيرا جاءت فئة حملة الدراسات العليا بنسبة(11.5%).

ويلاحظ من الجدول رقم(2) أن عدد المبحوثين الذين تراوحت مدة خدمتهم بين (11 سنة فأكثر)، كانوا الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (51.7%)، يلي ذلك المبحوثون الذين تتراوح مدة خدمتهم بين(6-10 سنوات) والتي بلغت نسبتهم(29.4%) في حين أن ما نسبته(18.9%) من المبحوثين قلت مدة

خدمتهم عن(5) سنوات.

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة صممت لقياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من(47) فقرة تمثلت في ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن (26) فقرة لقياس التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير إستئناساً بدراسة (العبيدين، 2004) ويتضمن ستة مقاييس فرعية وهي كما يلي:

1- تفويض السلطة يقاس بالفقرات (1-5).
2- التحفيز الذاتي يقاس بالفقرات (6-10).
3-العمل الجماعي يقاس بالفقرات (11-13).
4-تطوير الشخصية تقاس بالفقرات (14-18).
5-التقليد والمحاكاة يقاس بالفقرات (19-22).
6- السلوك الإبداعي يقاس بالفقرات (23-26).

الجزء الثالث: إستبانة فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير إستئناساً بدراسة(الطراونة، 2003)، ويتضمن خمسة مقاييس فرعية وهي كما يلي:

1- تحديد المشكلة : ويقاس من خلال الفقرات 27-30.
2- تطوير البدائل : ويقاس من خلال الفقرات 31-34.
3- تقييم البدائل : ويقاس من خلال الفقرات 35-39.
4- المشاركة في صنع القرارات التنظيمية: ويقاس من خلال الفقرات40–43.

5- الرقابة والمتابعة : ويقاس من خلال الفقرات 44 – 47.

وتم تدرج الإجابة عن كل فقرة ضمن مقياس(ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار(تنطبق دائماً) ويمثل(5 درجات)، و(تنطبق غالباً) ويمثل(4 درجات)، و(تنطبق أحياناً) ويمثل(3 درجات)، و(تنطبق نادراً) ويمثل(درجتين)، و(لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل(درجة واحدة). واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.3 صدق أداة الدراسة :

تم عرض الاستبانه على (13) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية(مؤتة، و الحسين، و الطفيلة،) ومن ذوي الاختصاص الفني والأكاديمي من مديري المدارس والمشرفين في(مديرية تربية منطقة الكرك)، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانه وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانه وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الاطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى بعض الفقرات، وحذف فقرات أخرى، ودمج بعض الفقرات، لتكون أكثر وضوحاً وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة .

5.3 ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة من مكونة من (25) مبحوثاً من خارج مجتمع الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي

موضحة في الجدول رقم(3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
1	تفويض السلطة	5-1	0.86	0.84
2	التحفيز الذاتي	10-6	0.83	0.80
3	العمل الجماعي	13-11	0.84	0.82
4	تطوير الشخصية	18-14	0.78	0.76
5	التقليد والمحاكاة	22-19	0.89	0.88
6	السلوك الإبداعي	26-23	0.86	0.77
6-1	التمكين الإداري	26-1	0.90	0.89
1	تحديد المشكلة	30-27	0.88	0.86
2	تطوير البدائل	34-31	0.87	0.83
3	تقييم البدائل	39-35	0.83	0.82
4	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية	43-40	0.84	0.81
5	الرقابة والمتابعة	47-44	0.90	0.87
5-1	مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات	47-27	0.91	0.88
	الثبات الكلي	30-27	0.93	0.90

يلاحظ من الجدول رقم (3) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة ككل بلغ(0.90) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(الفا=0.93) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة

1- المتغيرات الديموغرافية وهي:

الجنس: وله مستويان

1- ذكر 2- أنثى

الخبرة العلمية: ولها ثلاث مستويات:

1-(5) سنوات 2- من(6-10) سنوات 3- (11) سنة فأكثر

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:

1- بكالوريوس 2- دبلوم عالي 3- دراسات عليا

2- المتغير المستقل: التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن. يتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي).

3- المتغير التابع: فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، يتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (تحديد المشكلة، وتقييم البدائل، وتطوير البدائل، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية).

7.3 المعالجة الاحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS.10):

1 – مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على النسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية للإجابة على السؤالين الأول والثاني.

2- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) للتأكد من أهمية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة .

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للإجابة على السؤال الثالث.

3- تحليل التباين (Three Way Anova) للكشف عن الفروقات بين (الجنس، و المؤهل العلمي، و الخبرة) في تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة للإجابة على السؤالين الرابع والخامس.

الفصل الرابع
عرض النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة، وقـد تـم اسـتخدام مقيـاس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومصفوفة ارتباط بيرسـون (Pearson's Correlation Matrix) لإجـراء فحـص العلاقـات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيـر التـابع، وتحليـل التبـاين الثلاثي(Three Way Anova) للكشف عن الفروقات بين (الجنس، المؤهل العلمـي، سنوات الخبرة) في تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التمكين الإداري بأبعاده(تفـويض الـسلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخـصية، والتقليـد والمحاكـاة، والسلوك الإبداعي) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن؟

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية التمكين الإداري.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
5-1	تفويض السلطة	3.36	0.68	4	متوسط
10-6	التحفيز الذاتي	3.47	0.59	1	متوسط
13-11	العمل الجماعي	3.45	0.64	2	متوسط
18-14	تطوير الشخصية	3.07	0.61	6	متوسط
22-19	التقليد والمحاكاة	3.42	0.57	3	متوسط
26-23	السلوك الإبداعي	3.32	0.65	5	متوسط
26-1	التمكين الإداري	3.35	0.51	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً حيث بلغ(3.47) وانحراف معياري(0.51)، مما يؤشر على التمكين الإداري أن ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسطة، واحتل التحفيز الذاتي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.47) وانحراف معياري(0.59)، يلي ذلك العمل الجماعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.45) وانحراف معياري(0.64)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التقليد والمحاكاة بمتوسط حسابي بلغ(3.42) وانحراف معياري(0.57)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ(3.36) وانحراف معياري(0.68)، في حين جاء في المرتبة الخامسة بعد السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي بلغ(3.32) وانحراف معياري(0.65)، وجاء في المرتبة السادسة الأخيرة بعد تطوير الشخصية بمتوسط حسابي بلغ(3.07) وانحراف معياري(0.61).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن وهي كما يلي:

أولاً: تفويض السلطة:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" تفويض السلطة".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1.	يفوض رؤسائي السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم .	3.41	1.06	2	متوسط
2.	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي كتابياً	3.35	1.01	3	متوسط
3.	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفوياً .	3.31	1.09	4	متوسط
4.	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض .	3.29	1.07	5	متوسط
5.	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً	3.44	1.08	1	متوسط
1-5	المتوسط العام	3.36	0.68	-	متوسط

و يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتفويض السلطة بلغ (3.36) وانحراف معياري(0.68)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) (يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دوري) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.44) وانحراف معياري(1.08) في حين جاءت الفقرة رقم (4) (لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري(1.07)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يؤشر على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة قد جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: التحفيز الذاتي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"التحفيز الذاتي".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.6	يقـوم رؤسـائي بتحفيـزي علـى تحمـل المسؤولية الشخصية.	3.40	1.03	4	متوسط
.7	لدى الدافع للمساهمة في تحقيـق اهـداف المدرسة.	3.72	0.96	1	مرتفع
.8	اشعر بان رؤسائي يقدرون جهـودي فـي العمل .	3.33	0.98	5	متوسط
.9	أشعر بان الأنظمة والتعليمات تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل.	3.42	1.01	3	متوسط
.10	عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي.	3.49	0.99	2	متوسط
10-6	المتوسط العام	3.47	0.59	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز الذاتي بلغ (3.47) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلت الفقرة رقم (7) (لدى الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.72) وانحراف معياري(0.96) في حين جاءت الفقرة رقم (8)

(اشعر بان رؤسائي يقدرون جهودي في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، وانحراف معياري(0.98)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يؤشر على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد التحفيز الذاتي قد جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: العمل الجماعي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"العمل الجماعي".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.11	تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.	3.57	0.97	1	مرتفع
.12	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة	3.38	1.05	3	متوسط
.13	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية للتعبير عن آرائها .	3.39	0.99	2	متوسط
	المتوسط العام	3.45	0.64	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالعمل الجماعي بلغ (3.45) وانحراف معياري(0.64)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) (تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري(0.97) في حين جاءت الفقرة رقم (12) (يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري (1.05)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يؤشر على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد العمل الجماعي قد جاءت بدرجة متوسطة.

رابعاً: تطوير الشخصية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" تطوير الشخصية".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.14	توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية.	3.14	1.01	2	متوسط
.15	أعتقد أن مديريتي توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار.	3.22	1.07	1	متوسط
.16	أعتقد أن مديريتي توفر لي فرصاً جيدة للتطوير ذاتي.	3.02	0.98	3	متوسط
.17	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في مديريتي يشجع التطوير الذاتي.	2.99	0.97	5	متوسط
.18	أعتقد أن مديريتي توفر لي فرصاً جيدة للنمو المهني.	3.00	1.02	4	متوسط
14-18	المتوسط العام	3.07	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتطوير الشخصية بلغ (3.07) وانحراف معياري(0.61)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (أعتقد أن مديريتي توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري(1.07) في حين جاءت الفقرة رقم (17) (أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في مديريتي يشجع التطوير الذاتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وانحراف معياري(0.97)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يؤشر على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد تطوير الشخصية قد جاءت بدرجة متوسطة.

خامساً: التقليد والمحاكاة:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" التقليد والمحاكاة".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.19	أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسـائي القـديرين فـي مديريتي .	3.41	0.97	3	متوسط
.20	أقوم بتقليد سلوك بعض مديري المدارس المميـزين بالعمل .	3.29	1.01	4	متوسط
.21	أعتقد بأن محاكاة سلوك الرؤساء المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمـل في المدرسة.	3.49	1.03	1	متوسط
.22	إن أسلوب التقليد يـساعدني علـى تغييـر بعـض سلوكياتي السلبية في العمل .	3.48	0.99	2	متوسط
22-19	المتوسط العام	3.42	0.57	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتقليد والمحاكاة بلغ (3.42) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلت الفقرة رقم (21) (أعتقد بأن محاكاة سلوك الرؤساء المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.49) وانحراف معياري(1.03) في حين جاءت الفقرة رقم (20) (أقوم بتقليد سلوك بعض مديري المدارس المميزين بالعمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري(1.01)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يؤشر على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد التقليد والمحاكاة قد جاءت بدرجة متوسطة.

سادساً: السلوك الإبداعي:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين "السلوك الإبداعي".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.23	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التـي تخدم العملية التعليمة في المدرسة .	3.42	1.01	1	متوسط
.24	لدى الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .	3.32	0.97	3	متوسط
.25	يشجع رؤسائي العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .	3.22	1.04	4	متوسط
.26	يخصص رؤسائي الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكـار الإبداعية الجديدة في المدرسة .	3.33	0.98	2	متوسط
26-23	المتوسط العام	3.32	0.65	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالسلوك الإبداعي بلغ (3.32) وانحراف معياري(0.65)، وقد احتلت الفقرة رقم (23) (يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمة في المدرس) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.42) وانحراف معياري(1.01) في حين جاءت الفقرة رقم (25) (يشجع رؤسائي العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري(0.97)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يؤشر على أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد السلوك الإبداعي قد جاءت بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات بأبعاده(تحديد المشكلة، وتقييم البدائل، وتطوير البدائل، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن؟

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
30-27	تحديد المشكلة	3.67	0.63	2	مرتفع
33-31	تطوير البدائل	3.68	0.60	1	مرتفع
39-35	تقييم البدائل	3.33	0.68	3	متوسط
43-40	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية	3.28	0.62	4	متوسط
47-44	الرقابة والمتابعة	3.25	0.64	5	متوسط
47-27	مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات	3.44	0.54	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لأبعاد متغير مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات كان متوسطاً حيث بلغ(3.44) وانحراف معياري(0.54)، مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات أن ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسطة، واحتل تطوير البدائل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.68) وانحراف معياري(0.60)، يلي ذلك تحديد المشكلة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.67) وانحراف معياري(0.63)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تقييم البدائل بمتوسط حسابي بلغ(3.33) وانحراف معياري(0.68)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بعد المشاركة في صنع القرارات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ(3.28) وانحراف معياري(0.62)، وجاء في المرتبة الخامسة الأخيرة بعد الرقابة والمتابعة بمتوسط حسابي بلغ(3.25) وانحراف معياري(0.64).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لـدى مـديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن وهي كما يلي:

أولاً: تحديد المشكلة:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" تحديد المشكلة"

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
27.	اشعر أن لدي القدرة على تصنيف المشكلات الـي تواجههني في المدرسة حسب اهميتها.	3.58	0.97	4	مرتفع
28.	احاول تصنيف المشكلات التـي تـواجههني فـي المدرسة حسب طبيعتها.	3.65	1.03	3	مرتفع
29.	أستطيع تصنيف المشاكل التـي تـواجههني فـي المدرسة حسب حدتها.	3.71	0.98	2	مرتفع
30.	اتعامل مع المشكلات التي تواجههني في المدرسـة حسب درجة تعقيدها.	3.74	1.01	1	مرتفع
27-30	المتوسط العام	3.67	0.63	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتحديد المشكلة بلغ (3.67) وانحراف معياري(0.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (30) (اتعامل مع المشكلات التي تواجههني في المدرسة حسب درجة تعقيدها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.74) وانحراف معياري(1.01) في حين جاءت الفقرة رقم (27) (اشعر أن لدي القدرة على تصنيف المشكلات الي تواجههني في المدرسة حسب اهميتها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري(0.97)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد تحديد المشكلة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: تطوير البدائل:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" تطوير البدائل".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.31	اعتقد أن لدى القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.	3.68	1.04	2	مرتفع
.32	اشعر بان لدى القدرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار.	3.64	0.99	3	مرتفع
.33	لدى القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .	3.62	1.09	4	مرتفع
.34	أحاول تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار.	3.79	1.04	1	مرتفع
31-33	المتوسط العام	3.68	0.60	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق تطوير البدائل بلغ(3.68) وانحراف معياري(0.60)، وقد احتلت الفقرة رقم (34) (احاول تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.79) وانحراف معياري(1.04) في حين جاءت الفقرة رقم (33) (لدى القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري(1.09)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد تطوير البدائل قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: تقييم البدائل:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين" لتقييم البدائل".

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.35	لدى القدرة على توقع درجة المخاطرة الخاصة بكل بديل من بدائل القرار .	3.29	1.08	4	متوسط
.36	باستطاعتي توقع درجة المنفعة المترتبة مـن كـل بديل من بدائل القرار.	3.17	0.96	5	متوسط
.37	اتوقع النتائج المترتبة على كل بـديل مـن بـدائل القرار .	3.42	1.02	1	متوسط
.38	باستطاعتي توقع مدى ملاءمة البدائل المطروحـة مع أهداف المدرسة.	3.37	1.03	3	متوسط
.39	باستطاعتي ترتيب البدائل حسب أهمية تطبيقها وفقاً لتوفر الموارد المادية والبشرية في المدرسة.	3.40	1.04	2	متوسط
39-35	المتوسط العام	3.33	0.68	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتقييم البدائل بلغ(3.33) وانحراف معياري(0.68)، وقد احتلت الفقرة رقم (37) (اتوقع النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.42) وانحراف معياري(1.02) في حين جاءت الفقرة رقم (36) (باستطاعتي توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وانحراف معياري(0.96)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد تقييم البدائل قد جاءت بدرجة متوسطة.

رابعاً: المشاركة في صنع القرارات التنظيمية:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين"

للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.40	أشارك في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال المجالس المدرسية	3.38	0.99	1	متوسط
.41	أشارك في القرارات المتعلقة بتقويم أداء المعلمين.	3.16	0.91	4	متوسط
.42	أحاول إشراك المعلمين في التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة	3.33	0.94	2	متوسط
.43	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط التربوية في المدرسة	3.19	0.98	3	متوسط
40-43	المتوسط العام	3.28	0.62	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالمشاركة في صنع القرارات التنظيمية بلغ(3.28) وانحراف معياري(0.62)، وقد احتلت الفقرة رقم (40) (أشارك في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال المجالس المدرسية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.38) وانحراف معياري(0.99) في حين جاءت الفقرة رقم (41) (أشارك في القرارات المتعلقة بتقويم أداء المعلمين.) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وانحراف معياري(0.91)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد المشاركة في صنع القرارات التنظيمية قد جاءت بدرجة متوسطة.

خامساً: الرقابة والمتابعة:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للرقابة والمتابعة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
44.	أحاول قيـاس الآثـار المترتبـة علـى قراراتـي المدرسية.	3.34	1.01	2	متوسط
45.	اشعر بأنني أستطيع اكتشاف الأخطاء فـي عمليـة اتخاذ القرارات قبل وقوعها.	3.22	0.99	3	متوسط
46.	أقوم بوضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتي.	3.40	0.97	1	متوسط
47.	باستطاعتي الحكم على مدى مشروعية القـرارات المتّخذة.	3.06	0.96	4	متوسط
44-47	المتوسط العام	3.25	0.64	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق ب الرقابة والمتابعة بلغ(3.25) وانحراف معياري(0.64)، وقد احتلت الفقرة رقم (46) (أقوم بوضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.40) وانحراف معياري(0.97) في حين جاءت الفقرة رقم (47) (باستطاعتي الحكم على مدى مشروعية القرارات المتّخذة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وانحراف معياري(0.96)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن فيما يتعلق ببعد الرقابة والمتابعة قد جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن؟

جدول رقم (17)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري على فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن.

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة		تحديد المشكلة	تطوير البدائل	تقييم البدائل	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية	الرقابة والمتابعة	مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات
تفويض السلطة	ر	*0.531	*0.215	*0.353	*0.527	*0.267	*0.512
	α	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التحفيز الذاتي	ر	*0.446	*0.294	*0.413	*0.453	*0.447	*0.553
	α	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العمل الجماعي	ر	*0.398	*0.304	*0.339	*0.364	*0.193	*0.429
	α	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000
تطوير الشخصية	ر	*0.469	*0.279	*0.357	*0.445	*0.252	*0.458
	α	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التقليد والمحاكاة	ر	*0.500	*0.155	*0.333	*0.438	*0.233	*0.447
	α	0.000	0.009	0.000	0.000	0.000	0.000
السلوك الإبداعي	ر	*0.335	*0.250	*0.315	*0.386	*0.301	*0.428
	α	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التمكين الإداري	ر	*0.588	*0.324	*0.460	*0.572	*0.369	*0.624
	α	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

* جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

يوضح الجدول رقم(17) درجات العلاقة بين التمكين الإداري(تفويض الـسلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن وفاعليـة عمليـة اتخاذ القرارات، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث جـاءت قـيم معاملات الارتباط معنوية، وهذا يدل على مدى العلاقة القوية بين المتغيـر الكلـي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية(0.624) وبلغـت قوة العلاقة الارتباطية على صعيد البعد المنفرد (التحفيز الذاتي) (0.553) وهـي أقوى علاقة ارتباطية بين هذا البعد المستقل وبين المتغير الكلي التابع، فـي حـين

كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطـت المتغيـر المـستقل(الـسلوك الإبداعي) في المتغير التابع الكلي التابع، وكانت أيضاً قيم معاملات الارتباط لبقيـة الأبعاد المستقلة متوسطة في علاقتها مع البعد التابع (فاعلية عملية اتخاذ القـرارات) ويستدل من هذه النتائج بأن لأبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) دوراً هاماً في فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكوميـة فـي إقلـيم جنوب الأردن، وترتبط معه بعلاقات ارتباط متوسطة، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع.

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المـستقل(تفـويض الـسلطة) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقـات ارتباطيـة بـين هـذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تحديد المشكلة) حيث بلغـت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.531) في حين كانت أضعف هذه العلاقات مع (تطوير البدائل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.215).

أما بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين المتغير المستقل(التحفيز الـذاتي) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (المشاركة في صنع القرارات التنظيميـة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.453) في حين كانت أضعف هذه العلاقات مع (تطوير البدائل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.294).

أما بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين المتغير المستقل(العمل الجماعي) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تحديد المشكلة) حيث بلغـت قـوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.398) في حين كانت أضعف هـذه العلاقـات مـع (الرقابـة والمتابعة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.193).

أما بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين المتغير المستقل(تطوير الشخصية) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تحديد المشكلة) حيث بلغـت قـوة هـذه

العلاقة الارتباطية(0.469) في حين كانت أضعف هـذه العلاقـات مـع (الرقابـة والمتابعة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.252).

أما بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين المتغير المستقل(التقليد والمحاكاة) والأبعـاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (تحديد المشكلة) حيث بلغـت قـوة هـذه العلاقة الارتباطية(0.500) في حين كانت أضعف هذه العلاقات مع (تطوير البدائل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.155).

أما بالنسبة للعلاقة التي ربطت بين المتغير المستقل(السلوك الإبداعي) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هـذه المتغيـرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (المشاركة في صنع القرارات التنظيميـة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.386) في حين كانت أضعف هذه العلاقات مع (تطوير البدائل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.250).

وقد تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد مقـدار اثـر التمكـين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخـصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مـديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن. كما يبين ذلك الجدول رقم(18).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر التمكين الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	6	37.518	6.253	*31.87	0.000
الخطأ	279	54.734	0.196		
الكلي	285	92.252			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.01)

معامل التحديد (R^2) = 0.407

يتبين من معطيات جدول رقم(18) أن هنالك أثر للتمكين الإداري في فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(31.87) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل(أبعاد التمكين الإداري) في هذا النموذج تفسر ما مقداره(40.7%) من التباين في المتغير التابع فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، يتضح من الجدول رقم(19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التحفيز الذاتي قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(30.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تفويض السلطة وفسر مع متغير التحفيز الذاتي(36.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العمل الجماعي حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير السلوك الإبداعي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40%) من التباين في فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن كمتغير تابع.

جدول (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية عملية اتخاذ القرارات من أبعاد التمكين الإداري خلال كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التحفيز الذاتي	0.306	4.415	0.000
تفويض السلطة	0.364	3.528	0.000
العمل الجماعي	0.385	3.166	0.002
السلوك الإبداعي	0.400	2.664	0.008

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار (تطوير الشخصية، التقليد والمحاكاة)

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

المتغيرات	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.44	0.65
	أنثى	3.27	0.60
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.20	0.57
	دبلوم عالي	3.40	0.68
	دراسات عليا	3.46	0.58
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.08	0.52
	6-10 سنوات	3.37	0.62
	11 سنة فأكثر	3.60	0.65

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للفروقات بين (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) في تصورات المبحوثين للتمكين الإداري

المتغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	1	1.830	1.830	*6.014	0.015
المؤهل العلمي	2	3.176	1.588	*5.220	0.006
الخبرة العلمية	2	9.872	4.936	*16.223	0.000
الخطأ	280	85.197	0.304		
الكلي	286	3309.431			

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

أولاً: الفروقات في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس

يبين جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين للفروقات في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس حيث وجدت فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الجنس في التمكين الإداري حيث وجدت أن(F= 6.014) ومستوى الدلالة(0.000 =α) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(0.05 =α). ويبين الجدول رقم(21) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.44)، ومتوسط إجابة الإناث(3.27).

ثانياً: الفروقات في التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) للتمكين الإداري إلى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التمكين الإداري حيث وجدت أن(F=5.22) ومستوى الدلالة(0.006 =α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(0.05 =α). ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(دراسات عليا)(3.46)، أما متوسط الفئة الأولى(بكالوريوس) فقد بلغ (3.20) ولصالح ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا).

الجدول(22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتمكين الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا
بكالوريوس	3.20	-	-	*0.26
دبلوم عالي	3.40	-	-	-
دراسات عليا	3.46	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ثالثاً: الفروقات في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة العملية

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (20) للتمكين الإداري إلى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة العملية في التمكين الإداري حيث وجدت أن(F= 16.223) ومستوى الدلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05).

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة(11 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11 سنة فأكثر)(3.60)، أما متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) فقد بلغ(3.08) ولصالح ذوي الخبرة(11 سنة فأكثر). يبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الثالثة(11 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)(3.37)، أما متوسط الفئة الثالثة(11 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.60) ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

الجدول(23)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتمكين الإداري حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.08	-	-	*0.52
6-10 سنوات	3.37	-	-	*0.23
11 سنة فأكثر	3.60	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥ α) لفاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات (الجـنس، والمؤهـل العلمـي، والخبرة)؟

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

المتغيرات	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.64	0.57
	أنثى	3.44	0.68
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.33	0.58
	دبلوم عالي	3.38	0.49
	دراسات عليا	3.91	0.65
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.35	0.57
	6-10 سنوات	3.54	0.52
	11 سنة فأكثر	3.73	0.62

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين للفروقات بين الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) في تصورات المبحوثين لفاعلية عملية اتخاذ القرارات

المتغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	1	2.227	2.227	9.869	0.002
المؤهل العلمي	2	8.620	4.310	19.096	0.000
الخبرة العلمية	2	5.066	2.533	11.224	0.000
الخطأ	280	63.195	0.226		
الكلي	286	3472.559			

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

أولاً: الفروقات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الجنس

يبين جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين للفروقات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الجنس حيث وجدت فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الجنس في فاعلية عملية اتخاذ القرارات حيث وجدت أن(F= 9.869) ومستوى الدلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05). ويبين الجدول رقم(24) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.64)، ومتوسط إجابة الإناث (3.44).

ثانياً: الفروقات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (25) لفاعلية عملية اتخاذ القرارات أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في فاعلية عملية اتخـاذ القرارات حيث وجدت أن(F=19.096) ومستوى الدلالة(α =0.006)وهذه النتيجـة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05). ويعزز ذلك نتائج اختبار شـفيه للمقارنـات البعدية حيث يبين الجدول(26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(دراسات عليا)(3.91)، أما متوسط الفئة الأولى(بكالوريوس)

فقد بلغ(3.33) ولصالح ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا). وأن هنالـك مـصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي(دراسـات عليـا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم عالي) حيـث بلـغ متوسـط الفئـة الثالثـة(دراسـات عليا)(3.91)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم عالي) فقد بلـغ(3.38) ولـصالح ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا).

الجدول(26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية عملية اتخاذ القرارات حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا
بكالوريوس	3.33	-	-	*0.58
دبلوم عالي	3.38	-	-	0.53
دراسات عليا	3.91	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ثالثاً: الفروقات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الخبرة العملية

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (25) لفاعلية عملية اتخاذ القرارات أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة العملية في فاعلية عملية اتخـاذ القرارات حيث وجدت أن(F= 11.224) ومستوى الدلالة(α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05).

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبـين الجـدول(27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبـرة(11 سـنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11 سـنة فأكثر)(3.73)، أما متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) فقد بلـغ(3.35) ولـصالح ذوي الخبرة(11 سنة فأكثر). يبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الثالثة(11 سـنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)(3.54)، أمـا متوسـط الفئـة الثالثة(11 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.73) ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

الجدول(27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية عملية اتخاذ القرارات حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.35	-	-	*0.38
6-10 سنوات	3.54	-	-	*0.19
11 سنة فأكثر	3.73	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الفصل الخامس
المناقشة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنـوب الاردن، ولتحقيـق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونـت عينـة الدراسة الصالحة للتحليل من(286) مبحوثاً، وقد تم اختيـارهم بطريقـة عـشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عـرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أُبقيت الفقـرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التـي أجمـع عليهـا جميـع المحكمين، وطُورت الأداة إلى أن وصلت إلى (47) فقـرة لتتناسـب مـع طبيعـة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبـار (Test-Retest)، حيث بلغ معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة ككل (0.90) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) بلغ(الفا=0.93).

وتوصلت الدراسة إلى أن متغير التمكين الإداري كان متوسطاً بمتوسط حـسابي بلغ(3.47) وانحراف معياري(0.51)، وأن متغير مستوى فاعليـة عمليـة اتخـاذ القرارات كان متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري(0.54)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية فـي إقلـيم جنـوب الاردن وأن المتغير المستقل(أبعاد التمكين الإداري) ُتفسر ما مقداره(40.7%) مـن التباين في المتغير التابع فاعلية عملية اتخاذ القـرارات لـدى مـديري المـدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا. وأشارت النتـائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغيـرات (الجـنس،

والمؤهل العلمي، والخبرة)، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

2.5 المناقشة:

فبالنسبة لمناقشة السؤال الأول: ما مستوى التمكـين الإداري بأبعـاده(تفـويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجمـاعي، وتطـوير الشخـصية، والتقليـد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنـوب الاردن؟

أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير التمكين الإداري كان متوسطاً حيث بلغ(3.47) وانحراف معياري(0.51)، مما يؤشر على أن التمكين الإداري ذو أهمية لأفراد العينة بدرجة متوسطة، واحتل التحفيز الذاتي المرتبة الأولى، يلي ذلك العمل الجماعي في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التقليـد والمحاكـاة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تفويض السلطة، في حين جاء في المرتبة الخامسة بعد السلوك الإبداعي، وجاء في المرتبة السادسة الأخيرة بعد تطوير الشخصية.

وتدل هذه النتيجة على أن المديرين تتركز تصوراتهم على التحفيز الذاتي ومثل هذِهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد تـشترك غالبيتهم في عدم الرضا حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مـع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحيـاة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى. كما وأن تـشكيل فـرق العمل يعتبر إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين من خلال فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها، إذ أن تشكيلها يعمل على تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعيـة، ويعد مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقـال مـن رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات. والمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

كما وتدل على أن التمكين يكون من خلال عملية الاختيـار والتـدريب وتقليـد

ومحاكاة السلوك بحيث يجعل المديرين أنفسهم موضعاً للإعجاب الأمر الذي يجعلهم أنموذجاً للتنمية والتطوير المخطط لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة ولعـل هـذه الاستراتيجية ترسخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي تهيئ الظـروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العام

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسـة (العـساف، 2006) والتـي أشارت نتائجها إلى أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت بـه دراسة (الخاجه، 2006) والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا، والتقت مع ما جاءت به دراسة (ملحم، 2006) والتي أشـارت إلـى تباين مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من التمكين، والتقت مع دراسـة(الفيـاض، 2005) والتي أشارت إلى أهمية فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين فـي تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة. كما جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (العتيبى، 2004) والتي أشارت إلى أن نجاح استراتيجية التطـوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، كما جاءت نتائج هـذه الدراسـة متفقة مع ما جاءت به دراسة(العبيديين،2004) والتي دلت نتائجها على أن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً. وجاءت نتائج هذه الدراسـة أيضاً متفقة مع ما جاءت به دراسة فرانز (Franz, 2004) والتي أشارت إلى أهميـة التمكين الإداري في الرضا، والولاء، ودوران العمل، وتخفيـف ضـغوط العمـل، والتقت مع دراسة لترل(Littrell, 2002) والتي دلـت نتائجهـا علـى أن مواقـف الإدارات والعاملين كان إيجابيا تجاه تمكين العاملين، في حين اختلفت مع ما جـاءت به دراسة تارجا وآخرون (Tarja& others, 2005) والتي أشارت إلى أن الـشعور تجاه مخرجات التمكين جاءت منخفضة.

فبالنسبة لمناقشة السؤال الثاني: ما مستوى فاعليــة عمليــة اتخــاذ القــرارات بأبعاده(تحديد المشكلة، وتقييم البدائل، وتطــوير البــدائل، والرقابــة والمتابعــة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية) لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن؟

باستقراء النتائج التي يعرضها الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لأبعاد متغير مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات كان متوسطاً حيــث بلــغ(3.44) وانحــراف معياري(0.54)، مما يؤشر على أن مستوى فاعلية عملية اتخــاذ القــرارات لــدى المديرين جاءت بدرجة متوسطة، واحتل تطوير البدائل المرتبة الأولــى بمتوســط حسابــي بلــغ(3.68) وانحراف معياري(0.60)، يلي ذلك تحديــد المــشكلة فــي المرتبة الثانية بمتوسط حسابــي بلــغ(3.67) وانحراف معياري (0.63)، وجــاء في المرتبة الثالثة بعد تقييم البدائل بمتوســط حــسابــي بلــ ــغ(3.33) وانحــراف معياري(0.68)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بعد المشاركة في صنع القرارات التنظيمية بمتوسط حسابــي بلــغ(3.28) وانحراف معيــاري(0.62)، وجــاء فــي المرتبة الخامسة الأخيرة بعد الرقابة والمتابعة بمتوســط حــسابــي بلــ ــغ(3.25) وانحراف معياري(0.64).

ويمكن تفسير ذلك بأن المدارس منتشرة في محافظات أقليم الجنوب، وهذا النوع من التنظيمات الإدارية المتسع جغرافياً لابد له من التوجه نحو اللامركزية، وبالتالي لابد من وجود ممارسة لتفويض السلطة لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات، كمــا وأن فاعلية عملية اتخاذ القرارات تختلف بإختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ قراراته، إذ لا بد من إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم، وأن المشاركة في الإدارة التربوية هي تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاههــا نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية في مختلف جوانبها، فالكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فأنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراســة (الجغبيــر،2003) والتــي أشارت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخــاذا

القرارات في وزارة التربية والتعليم، والتقت مع ما جاءت بـه دراسـة (الخوالـدة ،2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة صنع القرار في مجـالات العمـل الإداري التربوي حسب تقديرات مديرات المدارس متوسطة. والتقت مع ما جـاءت به دراسة (الأشهب،2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة مشاركة المعلمـين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة، والتقـت مع ما جاءت به دراسة (عكور،1995) والتي أشارت نتائجها إلى عدم تطبيق نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات في كليات المجتمع الأردنية

في حين اختلفت مع ما جاءت به دراسة(ناجي،2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً، واختلفت مع ما جاءت به دراسـة (الجرايدة ،2001) والتي أشارت نتائجها إلى درجة الإسهام في اتخـاذ القـرارات التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، واختلفت مع ما جاءت به دراسة دالتون (Dalton , 2000) والتي أشارت نتائجها إلى توافق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

فبالنسبة لمناقشة السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن؟

أشارت النتائج بأن لأبعاد التمكين الإداري(تفويض السلطة، والتحفيـز الـذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي) دوراً هاماً في فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكوميـة فـي إقلـيم جنوب الأردن، وترتبط معه بعلاقات ارتباط متوسطة، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع. وبلغت قوة العلاقة الارتباطية(0.624). وأشارت النتـائج إلى أن المتغير المستقل(أبعاد التمكين الإداري) ُتفسر مـا مقـداره (40.7%) مـن التباين في المتغير التابع فاعلية عملية اتخاذ القـرارات لـدى مـديري المـدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا.

وتفسر هذه النتيجة على أن التمكين يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور التعبير عن الآراء والمقترحات في الأمور التي تخص مصالح العاملين، ومصالح المنظمة، بمعنى وجود جو من الحرية والانفتاح يساعد على تقريب وجهات النظر، وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين. وهذا يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل والتحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

فبالنسبة لمناقشة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (21) فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.44)، ومتوسط إجابة الإناث(3.27). وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التمكين الإداري وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا). وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة العملية في التمكين الإداري وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

فبالنسبة لمناقشة السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لفاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (25) فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فاعلية عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة

الذكور(3.64)، ومتوسط إجابة الإناث(3.44). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة حيث أنها تعكس رغبة المديرين الذكور في الاحتفاظ بعملية صنع واتخاذ القرار لأنفسهم معتبرين ذلك من صميم عملهم وأدوارهم في المنظمة، وهذه نتيجة الأسلوب المركزي المتبع في الإدارات الأردنية.

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت بـه دراسـة (الكـساسبة والحوامـدة 2000،) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مع الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة لاتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئة التدريـسية ومتغيـر الجنس.

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة كيفر (Kiefer , 2000) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرار والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس، في حين اختلفت مع ما جـاءت بـه دراسـة (الجغبير،2003) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجـود فـروق بـين متوسـطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس. وتتخاف نتـائج الدراسة بهذا الخصوص مع ما توصل إليه دراسة (بطاح والسعود ،1997) والتـي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر للجنس في قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا)، هذا دليل على أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمدير زادت الرغبة لديه في المشاركة في معظم القرارات التربوية كلما زادت مشاركتهم وذلك لحكم العمل الإداري الذي يتسلمونه، وتفسر هذه النتيجة على أن المديرين من ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) يكونون قد تقلدوا مناصب إدارية في العمل التربوي الأمر يؤدي بهم إلى إفساح المجال أمام الآخرين للمشاركة في صنع القرارات والتي تعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، ويجعلهم يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية، والإنسجام في جو العمل، مما ينعكس إيجاباً على توفير

مناخ تنظيمي صحي يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى أقصى الحدود.

واختلفت مع ما جاءت به دراسة (الخوالدة ،2002) والتي أشارت نتائجها إلـى عدم وجود فروق لمستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القـرار في مجال العمل الإداري التربوي يعزى إلى المؤهل. وتختلف نتائج الدراسة بهـذا الخصوص مع ما توصل إليه دراسة(الحوسني ،1999) إلى عدم وجود أية فـروق لدرجة تأثر متخذ القرار الإداري في سلطنة عمان بمصادر الضغوط الاجتماعية تبعاً المؤهل لمتخذ القرار الإداري. وتتخلف نتائج الدراسة بهـذا الخـصوص مـع مـا توصلت إليه دراسة (بطاح والسعود ،1997) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجـود أثر للمؤهل العلمي في قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار

وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة العملية فـي فاعلية عملية اتخاذ القرارات وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فـأكثر). وهذا يدل على أنه كلما زادت الخبرة في العمل في الجامعـة تـزداد الرغبـة فـي المشاركة في القرارات أكثر فأكثر. وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع مـا جـاءت بـه دراسة (الكساسبة والحوامدة ،2000) والتي أشارت إلى وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية بين مع الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة لاتخاذ القـرار لـدى أعضاء الهيئة التدريسية ومتغير سنوات الخبرة، وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع مـا جاءت به دراسة كيفر (Kiefer , 2000) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرار والرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة. وتتخلف نتائج الدراسة بهذا الخصوص مع ما توصل إليه دراسة (الحوسني ،1999) إلى عدم وجود أية فروق لدرجة تأثر متخذ القـرار الإداري فـي سـلطنة عمـان بمصادر الضغوط الاجتماعية تبعاً الخبرة العملية لمتخذ القرار الإداري.

في حين اختلفت مع ما جاءت به دراسة (الجغبير ،2003)   والتـي أشـارت نتائجها إلى عدم وجود فروق بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخـاذ القرارات تعزى إلى الخبرة، في حين اختلفت مع ما جاءت بـه دراسـة (الخوالـدة ،2002) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق لمستوى ممارسـة مـديرات

المدارس الأساسية لعملية صنع القرار في مجال العمل الإداري التربوي يعزى إلى الخبرة التعليمية. وتتخالف نتائج الدراسة بهذا الخصوص مع ما توصل إليه دراسة (بطاح والسعود، 1997) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر للخبرة الإدارية في قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

3.5 التوصيات:

من خلال المجال التخصصي للدراسة وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من إجراء دراسة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الاردن، يدرج الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي تعبر عن مضمون الدراسة في انطلاقتها المستقبلية، ضمن البيئة الأردنية، وهذه التوصيات كما يأتي :

1. التحرك بشكل أسرع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين وذلك باتجاهين الأول ويتمثل بالمديرين العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس، والثاني يتمثل بالأفراد –بيئة التمكين- ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم وأدائهم.
2. تعزيز سياسة وزارة التربية والتعليم في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه سوءاً أكان من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤوساء والمروؤسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويحفز القدرات الإبداعية لدى العاملين.
3. ضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملاءمة من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بتطبيق مفهوم التمكين الإداري فكرياً وعملياً وذلك من خلال الآليات التالية :

أ. إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والأجور وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير هام على هذا المفهوم .

ب. الحد قدر الإمكان من المعوقات التي تقف حاجزاً في طريقة تطبيق التمكين الإداري وبخاصة المتمثلة في نمط القيادة، وعدم إقناع الإدارة العليا .

4. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تكثيف الدورات التدريبية وورش العمـل وعقد الندوات للمديرين لضمان مستويات جيدة من التمكين والخروج من الحالة المتوسطة إلى الحالة المرتفعة وإزالة المخاوف من ممارسة التمكـين الإداري والعمل بها كممارسة إدارية تسهم في تنميتهم وزيادة درجة ولاءهم وفعـاليتهم واستقراراهم وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم وسلوكهم الإبداعي.
5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعـاد إذ أبقـت المجـال مفتوحـاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيـرات الدراسـة مثل (الجودة الشاملة، و إدارة المعرفة، وتكنولوجيـا المعلومـات، و القيـادة التحويلية، والتميز الإداري...).

المراجع:

أ- المراجع العربية:

أبو الكشك، محمد نايف العقلة فلاح . (1992) . **عملية تفويض اتخـاذ القـرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن**، رسـالة ماجـستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

أحمد، أحمد إبراهيم (2003)، **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي .

أحمد، حافظ فرج ؛ وحافظ، محمد صبري . (2003) . **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، عمان .

ادعيبس، علا عبد الرحيم،(2002)، **العوامل المؤثرة في بناء فريـق العمـل فـي الدوائر الحكومية الأردنية، دراسة استطلاعية**، رسالة ماجستير غير منـشورة الجامعة الأردنية .

الأشهب، عائدة كمال، (2001)، **درجة مشاركة أعضاء الهيئـات التدريـسية فـي مدارس القدس في اتخاذ القـرار وعلاقتـه فـي الانتمـاء لمهنـة التعلـيم** ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس .

الأغبري، عبد الصمد . (1991) . **الإدارة المدرسية البعد التخطيطـي والتنظيمـي المعاصر**، بيروت، دار النهضة العربية .

أفندي، عطية حسين،(2003)، **تمكـين العـاملين: مـدخل للتحـسين والتطـوير المستمـر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

أيوب، نادية . (1989) . **نظرية القرارات الإدارية**، دمشق .

أيوب، نادية .(2000م).ال**عوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكـاري لـدى المديرين في قطاع البنوك السعودية**. الإدارة العامة . ع (1) ،مجلد 14.

بتار جيلان، وهوب، هوني (1998)، **نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة فـي العمال**، القاهرة، عالم الكتب .

البرادعي،عرفان،(1988)، **مدير المدرسة الثانوية :صفاته ـ مهامـه ـ أسـاليب**

اختياره - إعداده، دار الفكر، دمشق، سورية.

بطاح، أحمد، والسعود، راتب، (1997)،، قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، **مجلة دراسات** : العلوم التربوية،24(1)، ص135-143.

توفيق، عبد الرحمن (2000).**منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

الجرايدة، محمد سليمان مفضي، (2001)، **درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم التربوية، جامعة آل البيت .

جعفر، ابوالقاسم، (1991).**السلوك التنظيمي والإدارة**، معهد الإدارة العامة، السعودية.

الجغبير، عبد الإله، (2003)، **المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية لدراسات العليا .

جواد، شوقي ناجي، (1992) : **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال** ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد .

حسن، علي، والساعد رشاد، (2001)، **نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع .

الحوامدة، نضال صالح ؛ والكساسبة، ممد مفضي . (2000) . أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (15)، عدد (6)، ص141-174.

الحوسني، محمد بن شامس . (1999) . **الضغوط الاجتماعية المؤثرة في القرار الإداري التربوي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان .

الخاجة، فاطمة عبد الحميد (2006) **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**،

رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعـة القـاهرة، جمهورية مصر العربية.
الخرابشة وآخرون ، (2004) ، تطور الادارة والتنظيم في وزارة التربية والتعليم ، **مجلة رسالة المعلم** ، العددين 2-3 ، المجلد 42 ،عمان ، الأردن .
الخضراء ، بشير ، وآخرون (1995) . **السلوك التنظيمي** ، ط1 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن
الخوالدة، سليمان علي سليمان، (2002)، **مستوى ممارسة عمليـة اتخـاذ القـرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديريات المدارس الأساسـية فـي مديرية تربية عمان الأولى**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
الدهان، اميمة، (1989) : **الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلـة تنمية الرافدين**، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرون
زريق،إيهاب،(2001)، **إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة**، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
الشامي، لبنان وربابعة، غازي والزعبي، خالد (2001).**أسـس الإدارة الدوليـة، مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية**، أربد، المركز القومي للنشر، ط1.
الشامي، لبنان ونينو، ماركو (2001).**الإدارة المبادئ الأساسية**، عمان، المركز القومي للنشر، ط1.
الشمري، فهد عايض .(2002م)**.المدخل الإبـداعي لإدارة الأزمـات و الكـوارث** .الرياض : مطابع نجد التجارية.
شهاب، إبراهيم بدر . (1995) . مشاركة العاملين في صنع القـرارات الإداريـة، **مجلة الإداري**، العدد (61)، ص206-241.
صالح حسين (2001) جودة التعليم والمدرسة الفاعلة، رسـالة المعلـم، مجلـد40، عدد(4)، ص 125.

الصبيحات، إبراهيم بدر، (1994)، **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإداريـة، في الشركات المساهمة العامة**، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، الجامعـة الأردنية، ص13.

صقر، هدى، (1994) "محددات تفويض القرار لدى المديرين في قطـاع البتـرول" **مجلة الإدارة**، مجلد 26، عدد 4، إبريل.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح . (2005) . **مفاهيم إدارية حديثة**، الطبعـة الأولـى، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع .

الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2003)، **مفاهيم إدارية حديثة**، دار الثقافـة للنـشر والتوزيع، عمان.

الطراونه، محمد سالم، (2004)، **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومـات الإداريـة المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبـة الاقتصادية الخاصة**، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة .

الطعاني ، حسن . (2005) . **الإشراف التربوي (مفاهيمه ، أهدافـه ، أسـسه ، أساليبه)**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

الطيب، حسن ابشر (1999م).اثر الارتقاء في تقنية المعلومـات، **مجلـة الإداري**، الجمعية العربية للإدارة . ع (8).

عبد المنعم، عزة . (1998) . المدخل السلوكي الحديث لعملية اتخـاذ القـرارات، **مجلة الإدارة**، مجلد (21)، عدد (1).

عبد الوهاب،سمير،(2000)، **إدارة الموارد البـشرية**.كليـة الاقتـصاد و العلـوم السياسية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، جامعة القاهرة.

عبدالعزيز، منصور بن متعب و العامري أحمد بن سالم(2003) مهارات المـديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن : (دراسة ميدانية) **مجلـة العلوم الإدارية**، العدد2، المجلد السادس عشر.

العبيدين، بثينه، زياد أحمد(2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة المؤاني الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

العتيبى، سعد بن مرزوق(2004) **تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطـوير الادارى،** الاجتماع الاقليمى الثانى عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مـسقط- سلطنة عمان، 11-13 ديسمبر2004

عساف ،عبد المعطي محمد .(1999م).**السلوك الإداري و التنظيمي فـي منظمـات الأعمال .**عمان : دار زهران .

العساف، حسين موسى (2006) **التمكين الوظيفي لدى القيـادات الأكاديميـة فـي الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمـي والاسـتقرار الـوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العطار، فؤاد (1974).**مبادئ علم الإدارة العامة،** القاهرة، دار النهـضة العربيـة للنشر.

عكور، محمود عبد الحفيظ علي، (1995)، **تطوير نموذج لعملية اتخاذ القـرارات الإدارية في كليات المجتمع في الأردن،** (رسالة ماجـستير، غيـر منـشورة)، الجامعة الأردنية .

العلاق، بشير (1999)، **أسس الإدارة الحديثة،** ط1، عمان، دار اليازوري للنـشر والتوزيع .

علي، عبدالوهاب،(1997) إدارة الكتاب المفتوح وتمكـين العـاملين، إدارة القـرن الحادي والعشرين، القاهرة، وايد سرفيس.

عماد الدين منى(2001) التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربويـة، **رسـالة المعلم،** مجلد40، عدد(4)، ص ص 101-119.

العواجي، إبراهيم، (1986) **الإبداع في جمال الإدارة المحلية العربيـة: المفـاهيم والتطبيق،** منشور في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الـوطن العربـي، تحرير ناصر الصائغ، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

العيسى، احمد توفيق(1993)، **عملية اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة،** رسالة ماجستير،كلية الدراسات العليـا الجامعـة الأردنية، عمان.

الفاعوري، عبير،(2004).أثر الصمت التنظيمي على عملية صنع واتخاذ القرارات: دراسة حالة .**مؤته لبحوث والدراسات** ،مجلد 19 ،العدد2.

فتحي،محمد،(2003)،**إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسئولية**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

الفياض، محمد أحمد عبدالله،(2005) **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثـره علـى القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه، جامعة عمـان العربيـة للدراسـات العليا، الأردن.

القرالة، أروى عبد السلام . (2004) . **أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .

القريوتي، محمد قاسم (2004) **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن .

القريوتي، محمد قاسم، وزويلف مهدي حسن، (1993)، **المفاهيم الحديثة في الإدارة (النظريات والوظائف)** ط1، عمان .

الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002) : **إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمـي**، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة المستنصرية، بغداد .

الكفاوين، منال (2005) ،**العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

كنعان، نواف (1992)، **القيادة الإدارية**، ط4، عمان، مكتبـة دار الثقافـة للنـشر والتوزيع .

كنعان، نواف، (2003)، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيـق) ط1**، الإصدار السادس، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

اللوزي،موسى،(1999)،"**التطوير التنظيمي":أساسيات ومفـاهيم حديثـة**،ط1، دار وائل للنشر، عمان.

ماهر، احمد والهجرسي، جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشـد (2001-2002)، **الإدارة المبادئ والمهارات،** الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

مصطفى، أحمد سيد (2000).**المدير في عالم متغير،** القاهرة، دار الفجر.

ملحم يحي سليم (2006) **التمكين كمفهوم إداري معاصر،** المنظمة العربية للتنميـة الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية

ملحم يحيى(2006) **التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة،** دراسة مقدمة لمؤتمر الإبـداع والتحـول الإداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك، الأردن.

نائب، إبراهيم عبد الواحد، وباقية، أنعام عبد المـنعم، (2001) **نظريـة القـرارات نماذج وأساليب كمية محسوبة،** ط1، عمان دار وائل للنشر .

ناجي، بسام حسن (2005).**درجة فهـم الإداريـين لتفـويض الـسلطة ودرجـة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخـاذ القـرار الإداري فـي وزارة التربيـة والتعليم في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمـان العربيـة للدراسات العليا.

النمر، سعود، (1992) "**الإبداع الإداري: دراسة سلوكية**" مجلة المـدير العربـي، مصر: القاهرة، عدد رقم 117، ص ص 60-71 .

النوري، عبد الغني . (1989) . **إستراتيجية إصلاح التربية العربية،** الدوحـة، دار الثقافة .

النوري، عبدالله (1997)، **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، (** رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجـاح الوطنية، نابلس .

الهواري، سيد،(2000)، **الإدارة :الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21،** ط12، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

هيجان، عبد الرحمن، (1999) "معوقات الإبداع في المنظمـات الـسعودية" **مجلـة الإدارة العامة،** مجلد 39، العدد 1، ص ص 1-77 .

وزارة التربية والتعليم ، (2003) ، **مجموعـة القـوانين والأنظمـة والتعليمـات التربوية، الجزء الرابع عشر** ، ص7 ، ادارة الـشؤون القانونيـة ، عمـان ، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح وعساف، عبد المعطي(1980)، **مبـادىء الادارة العامـة**، مكتبة المحتسب، عمان.

ياغي، محمد، (1999)، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفنـي، عمان، الأردن.

ياغي، محمد، (2003)، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفنـي، عمان، الأردن.

ب- المراجع الأجنبية:

Adkinls ، k ، (1994) ، "**Tapping the power of peers**" ، Human Resources professional ، Vol.7 ، No.3 ، pp. 12-14.

Amabile ، Teresa ، (1998) : **How to kill Greativity** ، Harvarf Business Review ، September – october .

Apple ، A. (1984) ، **Apractical Approach To Human Behaveior In Business** ، Abeel And Howell Co. Columbus ، Ohio.

Atherton ، Tony (1999). **How to be Better at Delegation and Coaching** ، **Publisher**: London; Dover N.H.: Kogan page.

Bass ، B. M. and Avolio ، B. J. (1993). "**transformational leadership**: a

Beeson ، G. Mattews ، R. (1993) **Collaborative Decision Making Between New Principals & Teachers . Policy & practice** . AN.ED ، 3611837.

Bennis ، W. and Nanus ، B. (1985). **Leaders. New York:** Harper and Row.

Boone . L. E ،. & Kurtz ، D ، L. (1992) ، **Management** ، 4th ، ed ، New York ، McGraw –hill ، Inc

Bowen ، D.E. and Lawler ، E.E (. 1995). "**Empowerment of service employee "** ، **Sloan Management Review** ، Summer ، pp.73-84.

Brown ، K ، and Coulter ، P.B. (1983). **Subjective and objective measures of public services Delivery. Public Administration Review**. 1. PP. 50-58.

Byer. N. and Weston. R. (2004) **Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Engs**. Vol. 218 pp 1433-1452.

Byham ، W. C. (1997). **Characteristics of an empowered organization. In Ginnodo** ، B. (ed). The Power of Empowerment:What Expert Say and 16 Actionable Case Studies. Arlington Heighs ، IL Pride.

Caudron ، S. (1995). **Create an empowerement environment. Personnel Journal** ، 74-9.

Charles ، Gregory-Stewart ، Karr-kidwell ، (1995) ، **Effective Princeipalse ، Effective School: Arriving at-Sit-Bassed Decision-Making with Success Ful. Principals and Teacher Participation** ، An : ED 382564 P. 917 ، Sep.

Civerolo ، John(2004) **People Empowerment** : How To Guarantee Success In Impowerment Initiatives ، Avialable At : Www.Partnersforexcellence.Com/ V3art1.Htm .

Clarke ، N. (2001) **Training as a vehicle to empower carers in the community: More than a question of information sharing**. Health and Social Care in the Community ، 9 ، (2) ، 79-88. (doi:10.1046/j.1365-2524.2001.00284.x) http://eprints.soton.ac.uk/36219/

Cole ، G.A ،(1996) ، **Management Theory and Practice** ، 5th ed ، Aldine Place ، London.

Conger ، J. A. and Kanungo ، R. N.(1988). "**The empowerment process : integrating theory and practice**" ، Academy of Management Review ، Vol.19 ، No.3 ، pp.471-82.

Cortese ، Amy ، (2001) : **Master of Innovation** ، Business week ، Spring Issue ، 26 – 37 A.

Cunningham ، I. ، Hyman ، J. and Baldry ، J. (1996). " **Empowerment: the power to do what?". Industrial Relations Journal** ، Vol.27 ، No.2 ، pp.143-54.

Daft R. L ، (1994) : **Management** ، 3rd ed ، Dry den Press ، Florida.

Dalton ،Fredrick (2000) ، **Middle School Teacher Involvement insite-based decision-making** ، University of Texas at Austin Proguset dissertation abstract..

Denise Tanner(1993) **Empowerment and care management: swimming against the tide** ، Health & Social Care in the Community ، Volume 6 ، Issue 6 ، Page 447

Dimitriades ، Z.S. (2001). **Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies. Quality Management Journal** ، ASQ ، Volume 8 ، Issue 2 ، pp. 19-28.

Drucker ، Peter ، (1985) : **Innovation and Interpreneurship ، christensen ، clayton .**

Drucker ‹ Peter ‹ (2001) : **Research Technology management** ‹ Vol. 23 ‹ Issue ‹ 7 .

Dvir ‹ T. ‹ Eden ‹ D. ‹ Avolio ‹ B. J. ‹ Shamir ‹ B. (2002). " **Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". A cademy of Management Journal** ‹ Vol.45 ‹ pp.735-744.

Eden ‹ D. (1992). " **Leadership and expectations: Pygmalion effects and**

Ettorre ‹ Barbara ‹ The Empowerment Gap Hype Vs Reality ‹ Br Focus ‹Vol: 26 ‹ 1997.

Fielder ‹ Anne Marie (1993). **The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment ‹ Commitment ‹ Satisfaction ‹ and Performance ‹ Dissertation Abstract** ‹ PHD ‹ Florida International University ‹ Data Base ‹ Yarmouk University.

Ford ‹ R. C. and Fottler ‹ M. D.(1995)."**Empowerment:A matter of degree". Academy of Management Executivve** ‹Vol.9 ‹ No.3 ‹ pp.21-9.

Foster-Fishman ‹ P. G. and Keys ‹ C. B. (1995). " **The inserted pyramid" how a well-meaning attempt to initate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy**". Academy of Management Journal Best Papers Proceefing 1995 ‹ pp.364-72.

Fragoso ‹ Heloisa ‹" **An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts**" ‹ Presented at The Indiana University Research Conference ‹ 1999 ‹ Site: http:// www.iusb edu/ journal/2000/Fragoso.html.

Franz ‹ cheny ‹ (2004) Across ‹ **cultural study of employee empowerment and organizations justice** ‹ (PHD ‹ dissertation ‹ Wayne state university.

Gavares ‹ Danell ‹ Scarborough ‹(1993) **Empowerment and a dynamic of the Leadership Relationship: A study of Two Local Governmental Organizations ‹ Dissertation Abstract: EDD** ‹ University of San Diego.

Gentry ‹ Dennis Ray (2005)**Technology supported data-driven decision-making in an Oklahoma elementary school. PHD dissertation** DAI-A 65/12 ‹ the university of oklahomaK p. 4412

Geroy ‹ Gary & Anderson ‹ Johan (1998) ‹ "**Strategic Performance Empowerment Model ‹ Empowerment in Organizations** ‹ Vol.6 ‹ No.2 ‹ pp 57-65.

Ginnodo ‹ W. (1997). **The Power of Empowerment. Arlington Heighta** ‹ IL:Pride.

Goetsch ‹ David H ‹ & Davis ‹ stanler . B ‹ (1997) : **Introduction to Total Quality 2nd ed. ‹ Prentice – Hall** ‹ Inc. ‹ New Jersey .

Hardy، C. and Leiba-O'Sullivan، S. (1998). " **The power behind empowerment: implications for research and practiceg**". Human Relations، Vol.51، No.44، pp.451-83.

Honold، L. (1997). " **A review of the literature on employee empowerment**"، Empowerment in Organization، Vol.5، No.4، pp.202-12.

Hoy، W. K.، and Miskel، C. G. (1987). **Educational administration theory، research، and practice** (3rd ed.). NY: Randon House.

Jones، L. (1995). " **Cocooned and cynical employees**". Journal for

Jones، Merrick، and Others(1996)، **Managerial Perception of Leadership and Management in African Public Service Organization**، Public Administration and Development، Vol. 16، No. 5، December،.

Kappelman Leon A.& Richards Thomas C.(1996) **Training، empowerment، and creating a culture for change، Empowerment in Organizations**، Volume: 4 Issue: 3 Page: 26 - 29

Keeley، Edward J. (2004) **Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving planning and decision-making in higher education organizations. PHD dissertation**، DAI-A 65/11، northcentral university

Kiefer ، Rosalyn ، (2000) ، **Visible Control : The art of District Decision Making** ، University of Wisconsin Milwaukee Proguest Dissertation Abstract.

Kizilos، P. (1990). " **Crazu about empowerment**"، Training، Vol.27، no.12، pp.47-56.

Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) **Fundamentals of Organizational Behavior، First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education** .

Lashley، C. and McGoldrick، J. (1994). " **The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations**"، Empowerment in Organization، Vol.2، No.3، pp.25-38.

Lawson T.; Harrison J. K.(1999)**Individual Action Planning in Initial Teacher Training: empowerment or discipline، British Journal of Sociology of Education، Routledge، part of the Taylor & Francis Group**، Volume 20، Number 1، 1 March 1999، pp. 89-105(17)،

Leontine Born، & Molleman Eric (1996) **Empowerment and rewards: a case study، Empowerment in Organizations**، Volume: 4 Issue: 3 Page: 30 – 33.

Littrell ، Rmie F. ،(2002) " **Employee Empowerment in China ، A Case Study**" ، Site: file://C:\DOCUME 1\admin\LOCALS 1\Temp\SHVEXCTV.htm• MacCabe ، P. (1999): **The Role of the School Pricipal. From Int. Site:** www. Paperwriters.com/aftersale.htm

Luthans ، Fred(1992) ، **Organizational Behavior** ، 6th Edition ، McGraw-Hill ، Inc. N.Y.

MacCabe ، P. (1999): **The Role of the School Pricipal. From Int. Site**: www. Paperwriters.com/aftersale.htm

Madsen ، Jean; Hipp ، Kristine A.(1999) **The Impact of Leadership Style on Creating Community in Public and Private Schools**. International Journal of Educational Reform ، v8 n3 p260-73•

Mallak ، L. A. and Kurstedt ، H.A. Jr. (1996). **Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management** ، November/December ، pp.8-10.

Marinus ، Los ، (2002) : **Creativity and Technological Innovation in the united state ، Research Technology management** ، Nov. ، Dec. ، Vol. 43 ، Issue 6 .

Mclagan ، P & Nel ، (1996) ، "**Leader's New Roles ، Executive Excellence** ، Vol.13 ، No.11 ، PP.11-12.

Morrow ، Richard ،(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment** ، Dissertation Abstract: PhD ، The Walden University.

Murrell ، K. L. and Meredith ، M. (2000). **Empowering Employee**. New York: McGraw-Hill

Nicholls ، J. (1995). " **Getting empowerment into perspective: a three stage training framwork**". Empowerment in Organization ، Vol.3 ، No.2 ، pp.6-11.

Nykodym ، N. ، Simonetti ، J. L. ، Nielesn ، W.R. and Welling ، B. (1994). " **Employee empowerment**". Empowerment in Organization ، Vol.2 ، No.3 ، pp.45-55.

Onne ، Jansdsen (2004) **the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment ،. Work and stress** ، Voll (18) No (1) .

Ostroff ، C. (1992): The **Relationship Between satisfaction ، Attitudes ، And Performance; An Organizational Level Analysis Journal Of Applied psychology** ، December.

Pastor ، Joan ، (1996) ، "**Empowerment: What it is and What is not ، Empowerment in Organizations** ، Vol ،4 ، No.2 ، PP. 5-7.

Payne ،T ، (1992) ، **How To Create Self-Saficient Employees and Who Would Want to? ، Canadian Manager** ، Vol.17 ، No.4 ، PP.16-17.

Pescuric ، A & Bihar ، W ، (1996) ، " **The New Look of Behavior Modeling ،Training and Development** ، Vol.50 ، No.7 ، PP. 24-30.
Potter ، J. (1994). " **Tapping iceberg: how to get the best out of your**
Potterfield ، Thomas A ،The Busieness Of Employee Empowerment ، Westport ، Cn: Quorum Books ، 1999.
Psoinos ، A. & Smithson ، S. (2002) "**Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK**". New Technology ، Work and Employment ، Vol.17 ، No.2.
Rice E.M.; Schneider G.T (1994)A **Decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making ، 1980-1991 ، Journal of Educational Administration** ، Volume 32 ، Number 1 ، pp. 43-58(16)
Robbins ، Stephen ،P.(1993) ، **Organizational Behavior: Concepts Controversies And Applications ،6th Edition** ، Printice-Hall Inc ، Englwood ،Cliffs ،N.J..
Roberts ، H ، And Hunt ، D. M. (1991) ، **Organizational Behavior** ، Pws-Kent ، Publishing Co. Boston.
Robinson ، R. (1997). " **Loosening the reins without losihg control"** ، **Empowerment in Organizaion** ، Vol.5 ، No2 ، pp.76-81.
Russell walls ، & Rinehart james(1997) **school –based Decision making and the Empowerment of Secondary school Teachers. Paper Presented at the Annual Meeting of American Research Association** (Chicago).
Savery ، Lawson ، K; Soutar ، Geoffrey-N ،Ideal (1992) . Descision – Making styles Indicated by Deputy-Principals . **Journal-of-Educational Administration** ، V30 ، ng ، pp 18-25 ، An :FJ 449883.
Schein ، E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. Sn Francisco:
Shackletor ، V. (1995). **Business Leadership**. London: Routledge.
Showalter ، Joseph(2002) **Searching for Empowerment The structuration Decision making group in Urban** ، Schools Paper Presented at the Annual Meeting of American Research Association (New Orleans).
Spence . W.R . (1994) : **Innovation : The Communication of change in ideas ، Prentices and products ، champman of Hall** ، London .
Spreitzer ، G. M. (1995). " **Psychological empowerment in the workplace: dimensions ، measurement ، and validation**" ، Academy of Management Journal ، Vol. 38 ، No.5 ، pp.1442-65.
Stirr ، Thomas ، (2003) ، **Fundamentals Of Empowerment**: Available At:Www.4ouncestoheaven.Com/Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf.

Swenson، D. X.. (1997). " **Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization**، Vol.5، No.1، pp.16-25.

Tarja ،s ، Milna ،S ، Pauli ، P Diane ، I (2005) Work empowerment as experienced by head nurses . **journal of Nursing management** ، vol 13 No 2.

Taylor Dianne . L، Tashakkori، Abbas . (1997) . Toward and Understanding of Teachers Desire for Participation in Decision - . **Journatl of School leader ship .** 609-628.

Weiss ، Carol-H: Cambone –Joseph (1994) ، **Principals ، Sard Dicision – making . and School Reform** ، An : Ej 497082.

Wellins، R. S.، Byham W. C. and Wilson، J. M. (1991). **Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality، productivity and Participation.** San Francisco: Jossey-Bass.

Wilkinson، A. (1998). " **Empowerment theory and practice"، Personnel Review**، Vol.27، No.1، pp. 40-56.

Wright، P & Mondy ،R & Noe، R، (1996)، **Human Resources Management، Scarborough: Prentice Hall**، Canda Inc.

Zenger، J، (1991)، "**The power of Applied Principles، Executive Excellence**، Vol.8، No.2، PP. 82-85.

Zipple ، Anthony ، (2001) : **Making Innovation Happen ، Psychiatric Rehabilitation Journal** ، Sprring ، Vol. 24 ، Issue ، 4.

ملحق (أ) استبانة التوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

قسم الأصول و الإدارة التربوية

أخي المدير– أختي المديرة .... المحترم

تحية طيبة ، وبعد :

تشكل هذه الإستبانة جزءاً من دراسة تهـدف إلـى التعـرف علـى (**العلاقـة بين"التمكين الإداري" وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لـدى مـديري المـدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**). وذلك كمتطلـب للحـصول علـى درجـة الماجستير في الإدارة التربوية، الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة ، علماً بأن الإجابات التي تعطيها ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

إحسين أحمد الطراونه

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي **بكالوريوس** ☐ **دبلوم عالي** ☐ **دراسات عليا** ☐

3- سنوات الخبرة في الإدارة **من 1-5 سنوات** ☐ **6-10 سنوات** ☐ **11 سنة فأكثر** ☐

الجزء الثاني : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات ، صممت لقياس العلاقة بين"التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك .

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
		5	4	3	2	1
1.	يفوض رؤسائي السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم .					
2.	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي كتابياً					
3.	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفوياً .					
4.	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويـضها لـي خلال فترة التفويض .					
5.	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً					
6.	*يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية.*					
7.	*لدى الدافع للمساهمة في تحقيق اهداف المدرسة.*					
8.	*اشعر بان رؤسائي يقدرون جهودي في العمل .*					
9.	*أشعر بان الأنظمة والتعليمات تساعدني علـى تطـوير مهاراتي في العمل.*					
10.	*عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي.*					
11.	*تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.*					
12.	*يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة*					
13.	*يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية للتعبير عن آرائها .*					
14.	توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية لتطوير مهـاراتي الشخصية .					
15.	أعتقد أن مديريتي توفر لي الإحساس بالأمن والـشعور بالاستقرار .					
16.	أعتقد أن مديريتي توفر لي فرصاً جيدة للتطوير ذاتي .					
17.	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في مديريتي يـشجع التطوير الذاتي .					
18.	أعتقد أن مديريتي توفر لي فرصاً جيدة للنمو المهني.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق إحياناً 3	تنطبق نادراً 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
19.	أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي القديرين في مديريتي .					
20.	أقوم بتقليد سلوك بعض مـديري المـدارس المميـزين بالعمل .					
21.	أعتقد بأن محاكاة سلوك الرؤساء المميـزين يـساعدني على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمـل فـي المدرسة.					
22.	إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سـلوكياتي السلبية في العمل .					
23.	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمة في المدرسة .					
24.	لدى الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .					
25.	يشجع رؤسائي العاملين الذين يفكرون خـارج نطـاق اختصاصهم .					
26.	يخصص رؤسائي الأموال لتنفيـذ وتطبيـق الأفكـار الإبداعية الجديدة في المدرسة .					
27.	اشعر أن لدي القدرة على تصنيف المشكلات الي تواجههني في المدرسة حسب اهميتها.					
28.	احاول تصنيف المشكلات التي تواجههني في المدرسة حسب طبيعتها.					
29.	أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجههني في المدرسة حسب حدتها.					
30.	اتعامل مع المشكلات التي تواجههني في المدرسة حسب درجة تعقيدها.					
31.	اعتقدان لدى القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.					
32.	اشعر بان لدى القدرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار.					
33.	لدى القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
		5	4	3	2	1
.34	احاول تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار.					
.35	لدى القدرة على توقع درجة المخاطرة الخاصة بكل بديل من بدائل القرار .					
.36	باستطاعتي توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.					
.37	ا توقع النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .					
.38	باستطاعتي توقع مدى ملاءمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة.					
.39	باستطاعتي ترتيب البدائل حسب أهمية تطبيقها وفقاً لتوفر الموارد المادية والبشرية في المدرسة.					
.40	اشارك في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال المجالس المدرسية					
.41	اشارك في القرارات المتعلقة بتقويم اداء المعلمين.					
.42	احاول اشراك المعلمين في التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة					
.43	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط التربوية في المدرسة					
.44	احاول قياس الآثار المترتبة على قراراتي المدرسية.					
.45	اشعر بانني استطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.					
.46	اقوم بوضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتي.					
.47	باستطاعتي الحكم على مدى مشروعية القرارت المتّخذة.					

ملحق (ب) استبانة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (**العلاقة بين "التمكين الإداري" وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. – جامعة مؤته - ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول : يغطي المتغيرات لعينة الدراسة (الجنس،و المؤهل العلمي،و الخبرة).

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل: التمكين الإداري (تفويض السلطة،و التحفيز الذاتي، و العمل الجماعي،و تطوير الشخصية،و التقليد والمحاكاة المميزين،و تنمية السلوك الإبداعي).

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: فاعلية عملية اتخاذ القرارات بأبعاده(تحديد المشكلة ، وتطوير البدائل،و تقييم البدائل ، و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، والرقابة والمتابعة)

علماً بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي :

تنطبق دائماً	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادراً**	**لا تنطبق أبداً**
5	4	3	2	1

وقد قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

وبما أنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجين منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.
2- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى .

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا فالباحث يرجو إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (×) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

شاكراً لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث

إحسين الطراونة

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل: التمكين الإداري (تفويض السلطة،و التحفيز الذاتي، و العمل الجماعي،و تطوير الشخصية،و التقليد والمحاكاة المميزين،و تنمية السلوك الإبداعي)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
	تفويض السلطة	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.1	يفوض رؤسائي السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم .							
.2	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي كتابياً							
.3	يحدد رؤسائي الأعمال التي يفوضونها لي شفوياً .							
.4	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض .							
.5	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي دورياً							
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
	التحفيز الذاتي	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.6	***يقوم رؤسائي بتحفيزي على تحمل المسؤولية الشخصية.***							
.7	***لدى الدافع للمساهمة في تحقيق اهداف المدرسة.***							
.8	***اشعر بان رؤسائي يقدرون جهودي في العمل .***							
.9	***أشعر بان الأنظمة والتعليمات تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل.***							
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
	العمل الجماعي	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.10	***عملي يتطلب مني التعاون مع زملائي.***							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
.11	*تسود الثقة بيني وبين رؤسائي في العمل.*							
.12	*يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على أهمية دورها في المدرسة*							
.13	*يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية للتعبير عن آرائها .*							
.14	توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية لتطوير مهاراتي الشخصية .							
.15	أعتقد أن مديريتي توفر لي الإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار .							
.16	أعتقد أن مديريتي توفر لي فرصاً جيدة للتطوير ذاتي .							
.17	أعتقد بأن نظام المكافآت المستخدم في مديريتي يشجع التطوير الذاتي .							
.18	أعتقد أن مديريتي توفر لي فرصاً جيدة للنمو المهني.							
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
	التقليد والمحاكاة المميزين	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.19	أقوم بتقليد سلوك بعض رؤسائي القديرين في مديريتي .							
.20	أقوم بتقليد سلوك بعض مديري المدارس المميزين بالعمل .							
.21	أعتقد بأن محاكاة سلوك الرؤساء المميزين يساعدني على تطـوير بعـض المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة.							
.22	إن أسلوب التقليد يساعدني على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل .							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
	تنمية السلوك الإبداعي	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
.23	يشجعني رؤسائي على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمـة في المدرسة .							
.24	لدى الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل .							
.25	يشجع رؤسائي العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .							
.26	يخصص رؤسائي الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديـدة فـي المدرسة .							

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: فاعلية عملية اتخاذ القرارات بأبعاده(تحديد المشكلة ،و تطوير البدائل،و تقييم البدائل و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ،و الرقابة والمتابعة)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
	تحديد المشكلة	**مناسبة**	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
.27	اشعر أن لدي القدرة على تصنيف المشكلات الي تواجههني في المدرسة حسب اهميتها.							
.28	احاول تصنيف المشكلات التي تواجههني في المدرسة حسب طبيعتها.							
.29	أستطيع تصنيف المشاكل التي تواجههني في المدرسة حسب حدتها.							
.30	اتعامل مع المشكلات التي تواجههني في المدرسة حسب درجة تعقيدها.							
	تطوير البدائل	**مناسبة**	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
.31	اعتقدان لدى القدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار.							
.32	اشعر بان لدى القدرة على تحديد عيوب كل بديل من بدائل القرار.							
.33	لدى القدرة على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .							
.34	احاول تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار.							
	تقييم البدائل	**مناسبة**	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
.35	لدى القدرة على توقع درجة المخاطرة الخاصة بكل بديل من بدائل القرار .							
.36	باستطاعتي توقع درجة المنفعة المترتبة من كل بديل من بدائل القرار.							
.37	ا توقع النتائج المترتبة على كل بديل من بدائل القرار .							
.38	باستطاعتي توقع مدى ملاءمة البدائل المطروحة مع أهداف المدرسة.							

.39	باستطاعتي ترتيب البدائل حسب أهمية تطبيقها وفقاً لتوفر الموارد المادية والبشرية في المدرسة.							
	المشاركة في صنع القرارات التنظيمية	**مناسبة**	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
.40	اشارك في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال المجالس المدرسية							
.41	اشارك في القرارات المتعلقة بتقويم اداء المعلمين.							
.42	احاول اشراك المعلمين في التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة							
.43	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط التربوية في المدرسة							
	الرقابة والمتابعة	**مناسبة**	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
.44	احاول قياس الآثار المترتبة على قراراتي المدرسية.							
.45	اشعر بانني استطيع اكتشاف الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات قبل وقوعها.							
.46	اقوم بوضع معايير مناسبة لقياس أداء قراراتي.							
.47	باستطاعتي الحكم على مدى مشروعية القرارت المتّخذة.							